أدب

تود هنري

مت فارغاً



ترجمة: عمر فايد





مُت فارغًا

تود هنري

المحتويات

1

مُت فارغًا

وا أسفاه على من لا يغنون أبداً، وإنما يموتون وقد جثمت في داخلهم كل موسيقاهم.

أوليفر وندل هولمز، قصيدة الصامت

حولت الفنانة والمصممة ومهندسة التخطيط العمراني كاندي شانج في فبراير عامَ 2011، منزلاً مهجوراً في حي نيو أورلينز الذي تقطنه إلى عمل فني نابضٍ بالحياة. كانت قد فقدت مؤخراً شخصًا عزيزاً عليها، وتأملت حينها في معنى الحياة وفي ما يهمها حقًّا، ودفعها الفضول إلى ان تكتشف إن كانت لدى الآخرين أفكارٌ مماثلة عن العيش تعبّرُ عن دوافعهم في الحياة، فقامت بتدشين سبورة ضخمة على امتداد طول أحد جوانب المنزل المهجور وعرضه. ثم كتبت بعدها تلك الكلمات على أعلى الحائط، وتركت عشرات المساحات الفارغة إلى جانب الكلمات التالية «قبل أن أموت، أريد أن__________» في صفوف متراصة إلى جانب بعضها بعضاً على امتداد سطح الحائط. ثم ركنت إلى جانبها

الطبشور اللازم لملء الفراغات، وترقبت لتنظر ما الذي يمكن أن يحدث، هل سيشارك الناس؟ هل سيتم تخريبها؟ هل سيلاحظها أي شخص من الأساس؟

ولم يدم تساؤلها لفترة طويلة، فقد كان لهذا النُصْب وقعٌ فوري في النفوس، إذ ملأه أهل الحي والمارة بآمالهم وأحلامهم وطموحاتهم. وكانت بعض المساهمات غير شخصية في واقع الأمر، بينما كانت أخرى شخصية للغاية:

«قبل أن أموت أريد أن. . . أُغني لملايين الأشخاص»

«قبل أن أموت أريد أن. . . أؤلف كتابًا»

«قبل أن أموت أريد أن. . . أفهم»

«قبل أن أموت أريد أن. . . أخبر أمي أني أحبها»

«قبل أن أموت أريد أن. . . أكون فارس أحلام شخص ما»

وسرعان ما انتشر الحديث، وبدأ الكثيرون يظهرون من كافة أرجاء المنطقة ليكتبوا أحلامهم وطموحاتهم الإبداعية على الحائط. ولم يمض وقت طويل قبل أن يطلب آخرون تدشين سبوراتٍ أخرى في أحيائهم السكنية. وفي الوقت الحالي يوجد أكثر من مائة نُصب بعنوان «قبل أن أموت . . .» في مدن في شتى أنحاء العالم، وطورت شانج والمجموعة المتعاونة معها حقيبة أدوات فيها تعاليم تفصيلية لنشر هذه الحركة الاجتماعية.

لماذا لم يصعد نجم مشروع شانج سريعًا ويحظى بتغطية واسعة من وسائل الإعلام العالمية؟ أعتقد أن ذلك يعود إلى أنّ حائط «قبل أن

أموت . . .» أصبح له صدى داخلنا بما نعرفه ونخشى أن يصبح حقيقة: لديّنا مقدار محدّد ومحدود من الوقت المتاح لنا، ومن المهم جداً أن نختار الكيفية التي سنقضي بها أيامنا. إننا نعي أيضًا أن هناك أشياء نود أن نفعلها وتجاربَ نرغب في خوضها قبل الوفاة، وكثيرٌ منها رغبات كبحناها أشهرًا أو حتى سنوات. إننا نشعر بدقات الساعة، والشعور الذي لا يفارقنا بأننا قد نفوت فرصتنا للإسهام في هذا العالم. مع ذلك، عادة ما نتجاهل هذه الدوافع نتيجة للوتيرة العملية السريعة للحياة والعمل.

أيامك معدوّدات، ويومًا ما ستنفد، أو كما يحب أحد أصدقائي أن يقول، «هل تعلم، إن معدل الوفيات يحوم فوقنا بمعدل مائة في المائة». لقد أمضى كثير من الأشخاص الذين أعرفهم كلّ حياتهم محاولينَ تجنب هذه الحقيقة: يملؤون حياتهم بنشاط محموم، ويقفزون من مهمة إلى أخرى ومهما كان مدى نجاحهم في أداء عملهم، يظل لديّهم تساؤل مع نهاية اليوم «هل للعمل الذي أديته اليوم أهمية حقًّا؟» وهناك آخرون قابلتهم ناجحون إلى حد غير معقول في عملهم ومخولون لهذا العمل ويتلقون مقابلاً ماديًا كبيراً، لكنهم، مع مرور الوقت، وقعوا في حالة من الركود: إنهم يشعرون أن في داخلهم المزيد ليقدموه، لكنهم يعجزون عن تحديد السبب الذي يجعلهم عالقين في تلك المرحلة الأولية من حياتهم. إذ يخالجهم شعورٌ بأنهم قادرون على الإسهام بالمزيد – أو حتى أن يكونوا لامعين حقًّا في فعل شيء ما – لكن لا يملكون خارطة طريق لإماطة اللثام عن ماهية هذا الإسهام.

وهذا يطرح تساؤلاً: كيف تعطي دفعةً لسلسلة من الإجراءات التي من شأنها إطلاق العنان لأفضل أعمالك وأكثرها قيمة وأنت ما زلت قادراً على فعل ذلك؟ إن السوق تعج بكتب مكررة (عادة ما تكون بسيطة وغير مجدية) عن كيف تجعل الحياة تستحق العيش وكيف تصل

إلى وظيفة أحلامك واكتشاف هدفك في الحياة، لكن حينما تكون في معترك الحياة تجد أنه لا طائل من التفكير في أي شيء سوى إنجاز أعمالك قبل موعدها النهائي ومطاردة ترقيتك التالية. فمن السهل أن تتشتت وتستيقظ لاحقًا بعد عدة سنوات في أرض غريبة وأنت تسأل نفسك، «من أنا، وكيف وصلت إلى هنا وكيف يتسنى لي الرجوع؟»

إن الطريقة الوحيدة لتلافي هذا المشهد الخيالي هي ألا تتوقف عن إضافة ممارسات إلى حياتك تبقيك على مسار حقيقي وثابت. فأوقيّة من الانضباط الاحترازي اليوم تعادل رطلاً من الإجراءات التصحيحية مستقبلاً. وهذا الكتاب يدور حول استثمار العقلية والأساليب التي تحتاج إليها لإطلاق جماح أفضل ما لديّك كل يوم، وأيضاً لزيادة فرص عدم ندمك في نهاية مطاف حياتك حول الكيفية التي أمضيت بها أيامك.

لا تمت وأنت ممتلئ بأفضل أعمالك

في كتابي الأول، **مبدع بالصدفة**، تكلمت كيف أن صديقًا لي سألني سؤالاً غريبًا وغير متوقع: «في اعتقادك ما هي الأرض الأعلى أو الأسمى قيمة في العالم؟»

حينها حَزَر عديد من الأشخاص الإجابة بقول مانهاتن وحقول النفط في الشرق الأوسط ومناجم الذهب في جنوب إفريقيا، قبل أن يبين لنا صديقنا كيف أن الصواب قد جانبنا إلى حد بعيد. سكت هُنيهة ثم أردف قائلاً، «جميعكم مخطئون. إن أعلى الأراضي قيمة في العالم هي المقابر. ففي المقابر دُفنت كل الروايات التي لم تكتب والأعمال التي لم يقدر لها أبداً أن تؤسس والعلاقات التي لم تنته بالمصالحة وكافة الأمور

الأخرى التي فكر الناس في أنهم لربما يجدون طريقهم إليها غداً ومع ذلك يأتي يومٌ ما وقد استنزفوا كل غدهم».

في هذا اليوم عُدتُ أدرَاجِي إلى مكتبي وكتبت كلمتين في مفكرتي وعلى حائط مكتبي كانتا بمثابة «أخلاقيات العمل الرئيسية» الذي أتبعه منذ سنوات عديدة مضت: **مت فارغًا**. أريد أن أعرف أنني إذا آويت إلى فراشي اليوم ولم أستيقظ غداً، فسأكون قد أفرغت ما في جعبتي من أيّ إبداع عالق في داخلي، وبأقلّ قدر ممكن من النّدم على الكيفية التي وظّفت بها تركيزي ووقتي وطاقتي. ولن يحدث هذا مصادفة؛ فهذا يتطلب جهداً مقصوداً ومتواصلاً، غير أنه يمكنني القول بثقة من خبرتي الخاصة وخبرة الآخرين الذين عملت معهم إن هذا الجهد له جدواه.

ربما صادف أن سمعت مقولة «لم يتمن أي شخص وهو راقدٌ على فراش الموت أن يعمل يومًا آخر أبداً». وأعتقد أن هذه المقولة خاطئة، بل وقد تكون محفوفة بالمخاطر بسبب ما تنطوي عليه. **أولاً**، أنا أؤمن أن أناساً كثيرين يندمون على عدم التعامل مع حياتهم بأن لها هدف، وسيضحون بأي شيء مقابل فرصة واحدة إضافية يسيرون فيها بنيّة واعتقاد على نهجٍ يجعله الموت جليًّا أمام أعينهم. فهم على دراية بأنهم أهملوا على الدوام ذلك الوخز الخفيف الذي يمليه عليهم الحدس والإلهام والبصيرة. إنهم يتذكرون كيف جَبُنوا عن المخاطرة لصالح نعيمهم بالراحة. وأمضوا أيامهم نادمين على قراراتهم الماضية بدلاً من اتخاذ خطوات شرسة يوجهون بها حياتهم إلى ناحية أكثر أملاً.

ثانيًا، تفترض هذه المقولة مسبقًا أن العمل هو فعل بائس بطبيعته ينخرط فيه الناس على عكس إرادتهم، أو أنه شيء يجعلهم بالضرورة بمنأى عن الناس وكذلك عن الأنشطة التي يهتمون بها حقًا. لكن العمل ينطوي على ما هو أكثر من طريقةٍ تكسب بها لقمة العيش. فأي شيء نفعله له قيمة يتطلب منا بذل الجهد والوقت والتركيز- سواء كان في سياق الوظيفة أو العلاقات أو الرعاية الأبوية، فما هو إلاّ عمل. وعلى ما يبدو فإن البشر قد جُبلوا على الشعور بالرّضا في إضفائهم قيمة على الأشياء بمقدار الجهد المبذول فيها. وعليه، أصبح العمل على مدار عدة قرون جزءاً متأصلاً في هويتنا وفي فهم موقعنا من العالم. وأعتقد أنه كلما طبقت معرفة ذاتك على الكيفية التي توظف بها عملك، كلّما وجدت المزيد من الرّضا عن العمل ذاته، ووجدت المزيد من الفرح في الحياة.

وإذا كان هناك أي غرض جوهري من وراء هذا الكتاب فهو: إضفاء نوعٍ جديدٍ من وضوح الرؤية وزرع إحساس من وجود الدافع إلى الكيفية التي تتعامل بها مع عملك يوميًا، طيلة حياتك. وآمل في مساعدتك على كسر قيودك للوصول إلى الفهم الثاقب لما يهمك حقًا وما يساعدك على التعهد بملاحقته باستمتاع بدلاً من انتظار أن يأتي دورك بكل بساطة.

اعتراف

لقد عانيت من أجل كتابة هذا الكتاب، وبصراحة تامة، أدرك أن لديّ بعض الأشياء التي تثبط عزيمتي. وإليك الحقيقة بكل صدق: لا

أحد يريد حقًا أن يفكر في الموت، ناهيك عن تبني هذه الفكرة نوعًا من الشعارات التحفيزية. في حقيقة الأمر، عادة ما كنت وزملائي نضحك ونحن نتخيل كلمتي «مت فارغًا» المنقوشتين على يافطة كبيرة خلفي وأنا أصعد إلى المنصة للحديث في مؤتمر ما. فليست هذه نوعية المشاعر الدافئة والجياشة التي تجلب شعوراً من الارتياح إلى الجماهير العريضة التي اعتادت على هذا النوع من المشاعر في مثل هذه المؤتمرات. وقد يكون الأسلم لي (وربما يدر ربحًا أكبر أيضاً) أن أبقى متقوقعًا في ذلك النوع من الكتابات عن الابتكار أو التعاون.

ولكن ليس في استطاعتي ألا أكتب هذا الكتاب. وأثناء مشاركتي هذه الرسالة مع آلاف الأشخاص على مدار السنوات القليلة الماضية، تلقيت عدداً لا حصر له من الرسائل الإلكترونية من شتى أنحاء العالم تكشف كيف هذا الأمر غير من منظورهم للحياة ودفعهم إلى تناول عملهم بصورة ملحة أكثر. وفي الوقت نفسه، واصلتْ كل يوم مقابلة المهنيين الذين يتخلون عن مساهمتهم أو يستقيلون من عملهم المفضل لأنهم عالقون أو غارقون في وهم الاعتقاد بأنهم سيتحملون الدرب الذي يسيرون عليه في نهاية المطاف. ويؤلمني أن أفكر في قدراتهم المحتملة غير المستغلة مع علمي بأن تطبيق القليل من الممارسات البسيطة واليومية لاستئصال أوجه القصور لديّهم قادرٌ على أن يضع قدمهم على الدرب الصحيح. وبناءً عليه، فإنني في تأليفي لهذا الكتاب أطبق نصيحتي بألا أقمع في داخلي العمل الذي أوليه أكبر اهتماماتي.

ما لا يعنيه «مت فارغًا»

قد تُفهم عبارة «مت فارغًا» خطأً بأنها تعني إنفاق كل ما في وسعك على حياتك المهنية. بإمكاني أن أتخيل مديراً شريراً لديّه شاربٌ كثٌّ يتلاعب بالموظفين مع ملصق تحفيزي مكتوب عليه كلمتي «مت فارغًا!» في محاولة لعصر آخر قطرة جهد من فريقه. وهذا يا صديقي القارئ أبعد ما يكون عما آمل في أن يحققه هذا الكتاب.

- **لا يتعلق الأمر بإتمام كل شيء اليوم**

تعني كلمة «**كاروشي**» اليابانية «**الموت بسبب الإرهاق من كثرة العمل**». وفي العقود الأخيرة الماضية أصبحت الكلمة أكثر شعبية في الثقافة اليابانية، تلك الثقافة التي أكدت في السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية على أهمية «**الإنتاجية في العمل**» وتقديمها على كل جوانب الحياة الأخرى. وقد مات عديد من الموظفين التنفيذيين ذوي المناصب العالية في مستهل حياتهم دون سبب واضح غير التأثير المضر للعمل فوق طاقتهم على الاحتمال. ولنكن واضحين: إنني لا أعني هذا الأمر عندما أقول «مت فارغًا». لا يتعلق الأمر بتجاهل كل مناحي حياتك إذْ تركز حصراً على إتمام العمل. يؤدي الهوس في العمل في واقع الأمر إلى نتائج عكسية في عديد من الحالات. وأن تفرغ أفضل عملٍ في داخلك لا يعني مجرد وضع علامة صواب أمام قائمة المهام المفترض إنجازها؛ بل يتعلق الأمر بالتقدم بثبات وحسم كل يوم في المشاريع التي تهمك في كل مناحي الحياة. ولن يزيد تبني العمل بهذه العقلية من فرصك في معالجة أهدافك فحسب، بل سيجعلها ممتعة أكثر.

- **ليس الأمر أن «تعيش وكأنه لا وجود لغدٍ»**

دائمًا ما يأتي مع الفرصة شقيقتها التوأم: **المسؤولية**. واليوم صارت الفرصة مواتية لتحدث تغييراً من خلال عملك، لكن عليك أن تكون مدركًا كيف تؤثر أفعال اليوم على نتائج الغد، وكيف يؤثر عملك على حياة الآخرين. عليك أن تعي بأن خيارات اليوم تولّدُ ندم الغد.

- **ليس الأمر في اتباع نزواتك**

أنت تتحمل مسؤولية إحداث تأثيرٍ إيجابيٍ مستخدمًا عواطفك ومهاراتك وخبرتك للإسهام في هذا العالم. كما أنك في حاجةٍ أيضًا إلى التأكد من أنك تحقق توقعاتك وأنك عند حسن ظن الأشخاص الذين يدفعون لك مقابلاً للوصول إلى نتائج. إن أكثر الجوانب المحبطة في العمل لدى عديد الناس شبيهة بلعبة شدّ الحبل بين إسهام تؤمن به وبين أن تكون عند حسن ظن مديرك أو أجيرك، حتى وإن كان الأمر يعني القيام بالأعمال التي لا تعدّ مصدر فخر لك. لكن كما سترى على مدار هذا الكتاب، فإنه يمكن عادة رأب صدع التوتر بين هذين القوتين عبر التحول الكبير في العقلية والذي سوف يؤدي أيضًا إلى المزيد من الرضا وإلى عمل أفضل في نهاية الأمر.

ما يعنيه «مت فارغًا»

عبر هذا الكتاب سنعمل من خلال مجموعة من المعتقدات الجوهرية التي تبرز من الممارسات والمبادئ التي ستتعلمها طوال قراءتك هذا

الكتاب. وهذه المعتقدات ستساعدك على الكيفية التي تنتهُجها في عملك لتكون هادفةً أكثر.

- **أيامك معدوّداة – فانية– ويومًا ما ستنفد**

هذا الأمر غير قابل للنقاش. نعيش مع ذلك الوهم العنيد بأن لديّنا دومًا يوم غد لنؤدي عمل اليوم، وهذه كذبة. علينا أن نعيش بحسّ من الضرورة الملحّة تجاه عملنا اليوم. والأمر مهم: ليس لأن الفرصة التي تفوتك اليوم هي فرصة ضائعة للأبد فحسب، بل لأن الطريقة التي نتناول بها عملنا تؤثر إلى حدّ كبير في الطريقة التي ننتهج بها حياتنا عامةً. وكلما تنمي من قدرتك على المشاركة في أعمالك، وألزمتَ نفسك على النموّ باستمرار جزءًا من نهجك اليومي، ستجد أن القدرات الكامنة تنبعث في كل مجال من مجالات حياتك. فلا تهدر الفرصة.

- **لديّك إسهامٌ فريدٌ لتقدمه إلى العالم**

هذا الكتاب ليس عصًا سحرية للمساعدة الذاتية؛ لكنه حقيقة. من الأسهل عليك أن تتجاهل هذه الخاطرة بدلاً من التكفل بها وفعل شيء إزاءهَا. فأنت تمتلك شغفًا وموهبة وخبرة فريدة من نوعها؛ وهناك شيء تضفيه على عملك ليس بإمكان شخص آخر أن يفعله. وإذا ما تخليت عن هذه القوة، فلن ترى أبداً نور الصّباح وستتساءل على الدوام «ماذا لو؟» إن ثمن الندم لا يمكن التنبؤ به.

- **ليس بإمكان أي شخصٍ آخر أن يقدم إسهامك نيابةً عنك**

إنّ انتظار تصريحٍ لاتّخاذ إجراء ما هو الطريقة السهلة للإقلاع عن الأمر برمته. وعلى كل شخص استغلال المتاح لديّه أفضل استغلال. هذا

يعني أنه ليس بإمكانك الاعتياد على توجيه أصابع الاتهام أو إلقاء اللوم على الآخرين أو الشكوى. ورغم صعوبة تقبل الأمر فإنّ الظلم جانب أساسيّ من جوانب الحياة، وكي تسهم فيها وتفرغ قدراتك الكامنة من داخلك، عليك أن تصل إلى حالة توافق مع الحياة وأن ترفض لعب دور الضحية.

- **إن إسهامك لا يتعلق بشخصك**

لا يمكنك أن تشرع في عمل بدافع الرغبة وحدها بنيل العرفان على ما تفعله. فلربما تُمنح أوسمة وتجني ثروةً نتيجة عملك. وقد تعمل أيضًا في كنف الغموض وتنتج عملاً لامعًا طوال حياتك. وعلى الأرجح ستكون في منطقة ما بين هذين الخيارين. هناك تركيز مفرط على الشهرة وحب العرفان في ثقافتنا، لكننا سندرك الموتَ في نهاية الأمر. إن تنمية حبّ هذه العملية هو المفتاح للمشاركة بإسهام دائم.

- **تجنب الراحة-إنها خطِرة**

لو كان إحداث تأثيرٍ جوهريٍ أمراً يسيراً، لكان أمراً شائعًا بين الناس. لكنه ليس بالأمر الشائع لأن هناك عديد من القوى التي تؤدي إلى الركود والحياة المتوسطة. فبعضُ الناس مثلاً، سواءً كانوا زملاء عمل أو مديرين أو حتى أصدقاء، قد لا يريدون منك الانخراط بالكامل سعيًا وراء عملٍ عظيم لأن ذلك يضع على عاتقهم عبئًا لفعل نفس الشيء. فإذا ما بدأت بالارتقاء فوق هذه الزمرة، سرعان ما سيحاولون إعادتك إلى الأرض. كما أن المؤسسات عادة تسهّل عليك أن تستقر، وتوفر لك الراتب الجيد واللقب الوظيفي اللطيف أو نوعًا من الاستقرار – أو يمكن القول اصطلاحًا «أصفاداً من ذهب». ومن

السهل أن تقع في غرام هذه المزايا المريحة، **لكن حبّ الراحة هو عدوّ العظمة**. فلا يوجد شيء خطأً في تجربة الراحة كمحصلة ثانوية لعملك، لكن لا يمكنك أن تجعلها الهدف الرئيسي. فالعظمة تبزغ إذا ما اخترت على الدوام أن تقدم على الأمر الصحيح، حتى وإن كان غير مريحٍ.

- **خذ موقفاً–لا تتلوَّن**

سيكون موقفك أفضل عند إسهامك إذا ما جعلت عملك مقترنًا بقيمك. فلا تكن مرآة تعكس أولويات الآخرين بسلبية. عليك أن تزيح الركام حتى تصل إلى المبادئ الرئيسية التي ترشد حياتك، أيًّا كانت الصعاب التي ستواجهها. ثم ألزم نفسك بالانخراط في عملك بضميرٍ مرتاح، وأنت تعلم أنك تستند إلى هذه المبادئ حقاً. هناك مساحة كبيرة تتيح لك اختبار وتجربة أشياء جديدة، لكن إن لم تلزم نفسك بما تؤمن به، ستنهمك سلبًا في عملك في نهاية الأمر.

- **فهمك «لمنطقتك المناسبة» سيتشكل مع الزمن مثل فليم في غرفة مظلمة**

في لعبة البيسبول، هناك جزء في العصا يدعى «المنطقة المنشودة»، وهو أفضل جزء يمكنك أن تضرب به الكرة، فمن شأن هذا الجزء أن يجعل الكرة تحلق أبعد بكثير من المسافة التي تصلها إذا ما ضربتها ولو بمقدار بوصة أقل من هذه الرقعة وبنفس الجهد. وعلى نفس المنوال، لديّك في حياتك «منطقة منشودة» ستضفي من خلالها قيمًا فريدة أكثر من خلال مجهوداتك.

هناك الكثير من النّاس الذين يريدون الخروج من بوابة دنيانا بفهم واضح لمهمتهم في الحياة. ولا يُوجد شيء وحيد محدد جُبلت على فعله في هذه الحياة، فهناك طرقٌ كثيرة يمكنك إضفاء قيمة من خلالها إلى العالم وأنت تعمل من خلال رقعتك الجميلة هذه. مع ذلك، فإنّ الفرص لن تصبح أوضح إلا مع مرور الوقت أثناء اتخاذك إجراءات تتطور ببطء كفيلم في غرفة تحميض مظلمة، يكشف لك عن الدلالات وأنت تجرب وتخفق وتنجح. عليك أن تجرب أشياء مختلفة، وتكرس نفسك لتطوير مهاراتك وحدسك قبل أن تبدأ في رؤية أنماط ملحوظة وتفهم قيمك الفريدة. والصبر هنا مطلوب. إنها لعبة قوس وسهم طويلة المدى، لكن يجب أن تبدأ فيها الآن.

- **عليك أن تغرس بذور اليوم لتحصد لاحقًا**

ما تزرعه اليوم تحصدُهُ غداً، أو لاحقًا في المستقبل. عليك أن تجعل حياتك قائمة حول تقدمك اليومي بناءً على ما يهمك، وتبنيها من ممارسات وأنشطة تتيح لك غرس بذور جديدة كل يوم، وأن تكون على يقين بأنك سترى ثمار عملك في النهاية.

وفي حين أن المبادئ الكونية المحددة في الصفحات السابقة لم يُعلن عنها بوضوح في بقية الكتاب، فسوف تجد أنها تفيد بعديد من الممارسات المحددة التي ستتعلمها. وفي النهاية، لديّ أمل في أن تتشبث بأهمية اللحظة الحالية، وترفض السماح لحياة الخمول والراحة والخوف والألفة والكبرياء بأن تمنعك من اتخاذ إجراءات تجاه طموحاتك.

كيف تقرأ هذا الكتاب

كتاب «**مت فارغًا**» مقّسم إلى ثلاثة أقسام. تناقش الفصول الثلاثة الأولى طبيعة الإسهام، وأهمية العمل، ولماذا ينتهي المطاف بعديد من الأشخاص الأذكياء والموهوبين إلى أقل مما هم قادرون على فعله. من الفصل (4) إلى الفصل (10) سوف نشارك القارىء مبادئ معينة ستساعده على استغلال العقلية والأساليب التي من شأنها أن تطلق زمام أفضل الأعمال المقيدة بداخله. وفي الفصلين الأخيرين سوف نعرض استراتيجيات تطبيق هذه المبادئ في حياتك اليومية، واستخدامها لتكشف حسًا مترسخًا من التماسك ووجود غرض من الحياة.

وفي حين أن الغرض من هذا الكتاب أن يكون عمليًا وقابلاً للتنفيذ على الفور، إلا أن هناك بعض الفصول التي يمكن أن يعلو صداها عن فصول أخرى. فإن كانت هذه هي الحالة بالنسبة إليك، أنصحك بأن تمضي المزيد من الوقت على هذه الفصول وتمارس التمرينات وتجيب عن الأسئلة المتضمَّنة فيها قبل الاستمرار في بقية الكتاب. وبفعل هذا يمكنك أن تزيد معايير إضافية من الوضوح وأن تضع في الاعتبار مواضيع أخرى أقل إلحاحًا. ويمكن أيضًا اقتراح مشاركة أفكار هذا الكتاب مع الأشخاص الذين تعرفهم وتعمل معهم، وأشجعك على فعل هذا الأمر، **حيث إن تعليم الآخرين أحدُ أفضل الطرق لترسخ فيك خصلة جديدة.**

كلمة أخيرة للاحتراس: لا يحتوي الفصل التالي على حلول سريعة أو أساليب كالحقنة في الوريد مصممة لتجعلك ترى الجانب المشرق في

الحياة. (كونك اخترت بكل تأكيد كتابًا عنوانه **«مت فارغًا»** فأشك في أنك لم تكن في انتظار حلويات ملونة). ورغم أنني أعتبرُ التوقع الإيجابي مهمًا للحفاظ على وتيرة التقدم، إلا أن الوعود الكاذبة لا تخدع أحداً: **ليس هنالك نعيم سهل المنال.**

لكن هدفي بالأحرى هو أن أخبرك بكيفية تحقيق هذا الأمر بالشكل الأكثر مباشرةً حسب علمي. وأعتقد أنك قادرٌ على فعل المزيد وأن أفضل عمل لديّك مازال أمامك. ومع ذلك، فإن كل التفكير الإيجابي في العالم لن يصل إلى أي شيء من دون إجراءات حاسمة. يحتاج بقيتنا إلى التحرك لأنك إن لم تتحرك، فسوف تسرق من نفسك وأقرانك وعائلتك ومؤسستك والعالم كله إسهامًا أنت الوحيد الذي يمكنك أن تفعله.

إن تكلفة التّراخي كبيرة للغاية، فلا يوارينك الثّرى وأفضل أعمالك قابعة في داخلك. اختر أن تموت فارغًا.

2

إسهامك

لا يعرف الشخص العادي ماذا يتعين عليه أن يفعل بحياته، ومع ذلك فإنه يريد حياة أخرى تدوم للأبد.

أناتول فرانس

مبدأ: يجب أن يعكس الهيكل الإجمالي لعملك ما هو مهمّ بالنسبة إليك.

كم تمضي من الوقت في يومك للاضطِلاع بعمل تفتخر به لاحقًا؟ في خطابه الاستهلالي بجامعة ستانفورد لدفعة عام 2005، كان **ستيف جوبز** المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة «آبل» يحفز الخريجين بهذا الخطاب:

«في كل صباح كنت أنظر في المرآة وأسأل نفسي: (إذا كان اليوم هو آخر يوم في حياتي، هل كنت لأفعل ما أنا على وشك فعله اليوم؟) وحينما كانت الإجابة "لا" لعدة أيام على التوالي، أعلم حينها أنني في حاجة إلى تغيير شيءٍ ما».

وأردف قائلاً، «حينما وضعت نُصبَ عيني أنني سأموت قريباً، كانت تلك أهم أداة صادفتها لمساعدتي على اتخاذ خيارات مهمّة في الحياة. لأن

كل شيء تقريبًا – كل التوقعات الخارجية، كل الغرور والخوف من الإحراج أو الفشل – يصبح ثانوياً في وجه الموت، ويتلاشى تاركًا ما هو مهم فقط. وتذكُرك أنك سوف تموت هو أفضل طريقة أعرفها لتلافي فخّ التفكير في أن عندك ما تخسره. أنت عارٍ بالفعل، ولا يوجد أيّ سبب لأن لا تتبّع قلبك».

إن الإجابة الأشهر التي قابلتها عندما شاركت هذه الكلمات مع الآخرين هي قول «نعم!» على الفور وتتبعها نظرة بالية لسان حالها «وماذا بعد؟» إن فكرة إنارة دربٍ ينطلق إلى المجهول لهي فكرة مثيرة، لكن يمكن أن تؤدي أيضًا إلى نوع من «شلل الهدف» (الخوف من فعل الأشياء بصورة خاطئة) أو أسوأ من ذلك، الإحباط حينما لا يبدو الدأب اليومي في العمل وكأنه مُكافئ لسعيك وراء ذلك الوميض من الإلهام. يبدو الأمر نصيحةً جيدة لشخص ليست لديّه التزامات أو قيود أو أعباء، لكنها ليست كذلك بالنسبة إلى الأشخاص الذين يعيشون في العالم الحقيقيّ ولديّهم مسؤوليات كبيرة مثل العائلة والرهن العقاري.

وكيفما كان الحال، فإن الانخراط في عمل ممتع جداً لا يتطلب منك الانعزال عن الحياة وأن تحزم أمتعتك ثم تذهب إلى رحلة تؤدي فيها مناسك دينية في الهند. يتطلب الأمر ببساطة جهوداً مستمرة ومُركزةً لاستغلال فطرتك ومهاراتك لتحقّق تقدما ملموساً في أهدافك. إن العمل اللامع يتشكل ممن يتعاملون باستمرار مع يومهم بشعور بالدافع والاجتهاد. ويعني الدافع الاستفادة من مواردك (تركيزك وممتلكاتك ووقتك وطاقتك) بطريقة مثمرة وذات مغزى. والاجتهاد يعني شحذ مهاراتك وتنفيذ عملك بأسلوب لن تندم عليه لاحقًا. وحينَ تتبنى

عقلية الاجتهاد الضرورية هذه، سوف تفرغ كلّ ما في داخلك على أيامك وبالتالي سوف تجد أن القيمة الفريدة التي تجيءُ بها إلى الحياة قد أصبحت أكثر وضوحًا.

إنّ حصولك على وظيفة في أغلب الأحوال، هو بمثابة رفاهية في المناخ الاقتصادي الحالي. وعلى نحو عامّ فإن طبيعة العمل والدرجة التي يلبي بها رغباتك للمشاركة في شيء ذي معنى ليس لها إلا أهمية ثانوية عند الكثيرين، وذلك أمرٌ مفهوم. وقد تسأل نفسك: أليس من الأنانية أن أفكر في أشياء من قبيل تحقيق الذات وأن أكون في «رقعتي الجميلة» بينما هناك الكثير من الناس يكابدون فقط من أجل الحصول على وظيفة؟

بالطّبع لا! إنّ المشكلات الجسام التي نراها في العالم اليوم لن يحلّها أشخاص يعملون بنصف طاقتهم، ويؤدّون عملاً آليًا لا يأبهون به لشراء المزيد من الأشياء التي ستصدأ أو تتعفن في نهاية الأمر، بل سيحلُّ هذه المشكلات الأشخاصُ الذين استغلوا صفاتهم الراسخة في داخلهم والذين انهمكوا تمامًا في العمل الذي يعني لهم شيئًا وله قيمة لدى الآخرين. ولسوء الحظ، فإنه، ومع وجود الرغبة الصّريحة عادة في الانخراط في عمل عظيم، يبدو أن عديد الناس يشعرون أنهم يعملون بأقل من قدرتهم الكاملة حقاً.

في دراسة أعدتها شركة «**أدوبي**» ونفذتها شركة «**استراتيجي وان البحثية**» والتي أجرت مقابلة مع خمسة آلاف شخص بالغ، بحساب ألف شخص من كل دولة من الدول التالية، الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وألمانيا وفرنسا واليابان، عن مفهومهم للإبداع والمشاركة

الإبداعية، أظهرت الدّراسة أنه بينما يوجد توقّع متزايد في كلّ هذه القطاعات بشان الإبداع والإنتاجية، إلا أنه، في أماكن عمل عديده، كثيراً ما يُطمَس الإبداع بسبب الضّغط المتزايد لإتمام العمل. وعلى مستوى العالم، أفاد شخص واحد من كل أربعة أشخاص أنهم يشعرون باستغلال قدراتهم الإبداعية الكامنة.

وما تعنيه هذه العينة أنه حينما يتعين علينا الاختيار بين القيام بعمل نفخر به أو مجرد الانتهاء من العمل، يشعر الكثير منا بأننا مُجبرون على الاختيار الثّاني. إننا على دراية بأنه يُوجد دومًا الكثير من العمل في الأفق، والذي سيغمرنا في أيّ وقت كموجة تسونامي عملاقة. وعلينا أن نخلُص إلى ما هو عمليّ بدلاً من السعي وراء ما هو متاح إذ يمكننا العيش لنقاتل في يوم آخر. ولذلك، نوفر طاقتنا ليوم غدٍ. لكن مع مرور الوقت، يُتلف تناولنا للعمل من هذا المنطلق إحساسنا بوجود هدف من الحياة وقدرتنا على التميز. وينتهي بنا المآل وقد خبت في باطن عقولنا الكثير من الأفكار التي لم تدخل حيز التنفيذ، ونشعر في النهاية بالقهر وبأننا عالقون. إننا نعلم بأنه يمكننا فعل المزيد.

وفي حقيقة الأمر، لا يوجد أي سر غامض وخفي لإطلاق عنان أفضل الأعمال وللعثور على مكانك الجميل. ومع أن الأمر ليس سهلاً، يبدأ الأمر من قرار بناء عادات تساعدك على التفتيش في حياتك عن مَواطن ربما تتحول بسببها إلى الركود، ومن مساعدتك على المشاركة بمزيد من كينونتك الحقيقية في العمل. ستبني إرثك باتخاذ كل قرارٍ على حدةٍ.

هيكلكَ العملي

عندما توافيك المنية، تبقى أعمالك قائمة كأكبر شاهد على ما كنت عليه وما تؤمن به. وحينما أقول «أعمالك» فلا أعني فقط مهنتك، بل أي طريقة تضفي بها قيمة على العالم مستخدمًا مواردك المتاحة. وهذا يشمل بالطبع كل مهمة تفعلها أو مشروع تشارك فيه، لكنّه يشمل أيضًا كل مرة تشجع فيها شخصًا آخر أو تساهم في إثراء علاقة ما، أو كل مناسبة تبذل فيها جهداً لتنمي من مهاراتك وتطور من عقلك، أو كل وقت تمشي فيه ميلاً إضافيًا رغم أنك مرهق. يتألف هيكل عملك من مجمل اختياراتك التي تبذل فيها طاقتك وتركيزك وممتلكاتك ووقتك. ومن أجل هذا الكتاب، سأُعَرِف العمل بأنّه أي مرة تبذل فيها جهداً لتصنع قيمة لم تكن موجودة مسبقًا.

وبطبيعة الحال، تتعدى أهميتك كشخص القيمة التي تصنعها، لكن عملك هو أكثر التعبيرات التي توضح أولوياتك. وبينما تفكر في هيكل عملك الحالي وإجمالي القيمة التي صنعتها، فكر إذا ما كانت تعكس ما تهتم به حقاًّ؟ لا تفكر في لقبك الوظيفي أو درجة راتبك أو كيف سيقيم العالم نجاحك أو فشلك حسب التقييم «العادي». وقد وجدت أن الطريقة الوحيدة لأداء عملي بفاعلية هي أن أجيب على سؤال هل **يمكنني أن أستلقي على فراشي وأنا راضٍ عن العمل الذي فعلته اليوم؟**

يظهر هذا السؤال بالتحديد على الدوام على شاشة حاسوبي، حيث أراه كل يوم. وكتبته لحظة شعوري بإحباط منذ قرابة سنة ونصف، حينما كنت في نهاية موسم طويل نشرت فيه أثنائُه كتابي الأول وطويت صفحة سفر امتد فترةً طويلة. ثم وجدت نفسي في أرض غريبة، حققت فيها هدف حياتي لكني واجهت حالة من الشك على الجانب الآخر. فقد

كرستُ وقتاً طويلاً كل جهدي لضغوطات فعل «عملي المعتاد» بينما أكتب وأؤلف الكتاب في كل وقت فراغ متاح، لكنني لم أستطع العودة إلى الوضع الطبيعي الذي يُشدُّ أكثر من اللازم، كما الشريط المطاطي. وبينما كنت أنجز الكثير من العمل كان لديّ عمل تجاري أديره. وعلى أيّ حال، ومن دون التركيز الشديد والصفاء الذي أضفاه علي إصدار الكتاب، شعرت بأنّي كنت أدفع حائطاً إلى الأمام ولا أحقق سوى القليل من التقدم الذي له معنى. وأسوأ من ذلك، بدأت عائلتي تشعر بهذه التأثيرات أيضًا. وبينما كنت أعاني لإحداث تقدم ذي معنى في المكتب، تخلل بيتي افتقار جاء على هيئة انفعال لفترة قصيرة إلى تطور مستمر وتراجع عاطفي وانعدام المتابعة للأمور العائلية المهمة.

وحيثما غابت الأنشطة التي لها غرض يجب ملء المساحات الفارغة والتقدم الذي له معنى، فإن أي نشاط يأتي على هيئة وميضٍ من الإنتاج العاجل سيملأ الفراغ. ومع الافتقار إلى الهدف الواضح لقيادة سيارتك نحو العمل، عادة ما تحل الكفاءة محل الفاعلية، ومن الممكن التحرك حتى أسرع دون أيّ شعور بالتوجيه. كان أفضل وصف لحالتي «كفاءة ليس لها هدف» خلال الفترة التي سبقت إصدار كتابي. كنت أعمل بجد، وأحقق الكثير من الأعمال، لكنني شعرت بأنني لم أكن أنجز حقاً أهم البنود في قائمتي، ناهيك عن سؤالي لنفسي حول ما يجب أن تتضمنه القائمة إضافةً إلى الانغماس في العمل. ومن المثير للسّخرية قليلاً، أن هذا كان نفس الموقف الذي ساعدت الكثير من الناس على الفرار منه، ومع ذلك فقد انزلقتُ على نفس رقعة الجليد التي رأيتها آلاف المرات.

إن مقداراً قليلاً من النجاح يمكن أن يكون مبشراً بالرضا عن النفس -أو أسوأ من ذلك، الشلل- لأن كلّ حدث مهمّ تحققه يفضي إلى حالة جديدة من الشكّ. أين أذهب الآن؟ ما هي الخطوات المنطقية التالية؟

هل مازال هذا العمل مهمًا، أو هل آن الأوان لتغيير المسار؟ ولأننا مصمّمون بيولوجياً على تشكيل عاداتنا حول الأنشطة التي تكون نهاياتها مجزية، فعندما ننجز هدفًا أو نتذوق فاكهة النجاح حلوة المذاق، يكون من المغري لنا بذل نفس الجهد مراراً وبنفس الوتيرة. ومع ذلك، يعتبر هذا النهج عادة مساراً سريعًا نحو الحياة العادية. ومفتاحك للوصول إلى نجاح طويل المدى هو قدرتك على إقلاق راحتك، وهذا ما يدفعك نحو النموّ المستمر. ولذلك، فإن اختيارك النظر بتحدّ إلى حالة الشك هو الذي يحدد النجاح أو الفشل في كثير من الأوقات. يمكنك تسيير نفسك من خلال تصميمٍ معين، أي أن تضع معايير محددة تبقيك نشيطًا وعلى دراية بذاتك، وأن تعمل بكامل قدرتك، أو أن تسيرها على الوضعية الافتراضية، فتفعل ما يبدو مريحًا أو سهلاً في اللحظة الحالية، إلى أن تصبح الخطوات التالية أكثر وضوحًا. (تنويه: لن تصبح أكثر وضوحًا.)

في المشهد التخيّلي الموصوف أعلاه، وقعتُ فريسة لأحد أكثر المنزلقات الشائعة للعمل الإبداعي. ومن أجل أن أشعر بأنني أحرز تقدماً، كنت أنهمك بعمق في التنفيذ دون أن أضع في الاعتبار الكيفية التي أُقارب بها عملي: إن كنت أتحرك في الاتجاه الصحيح ، وإن كنت أستخدم الأدوات المناسبة أم لا ؟ كنت أستفيد من أحد أنواع الأعمال لكنني كنت أتجاهل النوعين الآخرين برُمّتهما.

أنواع العمل الثلاثة

العملُ هو جوهر التجربة الإنسانية. إننا نبدو مُهيئينَ لاستقاء شعور بوجود هدف من إضافة أقلّ قدر من القيمة من خلال مجهوداتنا. وفي كتابه التراثي العمل، الذي يكشف فيه عن روايات مباشرة عن النمط المعيشي لعمال في وظائف متنوعة، كتب **ستادز تيركل**، «في كل الحالات، كان هناك شعورٌ بألم طفيف، وكان يتردّد سؤالٌ ضيقٌ: ألا يتعين أن تكون هناك زيادة في الراتب، تلك الزيادة المكتسبة والتي لم تُستلم بعدُ، من خلال العمل اليوميّ للشخص: الإقرار بكينونة الإنسان؟» **إن العمل هو تعزيز لكينونة الإنسان**- لشعورنا بالانتماء- وطريقة لكشف أنفسنا نتفاعل بها مع العالم حولنا.

وإذا بدا لنا العمل في بعض الأحوال كأنه مزيجٌ مختلطٌ من المهام الكبيرة والمناقشات والاجتماعات، فيُمكن أن يتم تحليله إلى ثلاثة أشكال مختلفة: **وضع الخرائط وصنع وتفاعل**. ولتطلق العنان لقدراتك الكامنة حقاً، وتجد في نهاية الأمر رقعة إسهامك الجميلة، عليك أن تنخرط في **الجوانب الثلاثة**.

- **الخرائط** وهو أمر مباشر تمامًا. إنه تخطيط ورسم لأهدافك، ورؤية أولوياتك. إنه «العمل قبل العمل» الذي يساعدك على ضمان أنك تبذل جهدك وتركيزك ووقتك في المواضع الصحيحة. عادة ما تضع هذه الخريطة بالفطرة، كأن تعدّ قائمة بالمهام التي عليك إنجازها أو أن تضع علامة على وقت ما في التقويم. في بعض الأوقات يتمّ وضع الخريطة بالتعاون مع الآخرين، مثل استراتيجية المقابلة أو جلسات التخطيط.

مع ذلك، فليست كلّ الخرائط التي تحتاج إلى وضعها تتم بالفطرة وتكون واضحة. لا يتعلق الأمر بالمسارات الحرجة و**مخططات غانت**. وبعض الخرائط توضع لتتناول جوانب ملموسة على نحو أقل من العمل، مثل القيم التي تدفعك أو إدراك سبب فعلك لما تفعله. وحينما تفشل في وضع هذه الأشياء في مخططك، فمن السهل أن تفقد تركيزك وتخرج سريعًا عن المسار، أو ينتهي بك المآل إلى إحراز تقدم كبير للغاية في الاتجاه الخاطئ. وفي الفصول التالية، ستتعلم كيف أن تجاهل هذه الأشكال غير الظاهرة من وضع الخرائط يمكن أن يسبب لك تشتتًا، وتتعلم بعض الممارسات التي يمكنك تنفيذها لتبقيك على المسار المرغوب فيه.

- الصنع وهو القيام بعمل فعلي. إنه خلق قيمة من أي نوع، بما في ذلك تنفيذ المهام وإجراء مكالمات مبيعات والتصميم والكتابة والمشاركة في تقاريرك المباشرة والتعامل مع أهدافك. إن الصنع هو ما يخطر على بالك فوراً حينما تفكر في العمل، لأنه السلوك الذي يقدم أكبر قيمة ملموسة. بإمكانك أن تضع استراتيجية لكل ما تريده، لكنْ في النهاية سوف يتعين عليك فعل شيء ما حيال خططك. ورغم صعوبة أن تقيس في تلك اللحظة مدى فاعلية مخططاتك أو استراتيجياتك (وضع الخرائط)، إلا أنه بإمكانك أن تعدَّ في نهاية اليوم المهمات التي وضعت أمامها علامة أنك نفذتها في قائمتك، أو الكلمات التي كتبتها أو المكالمات التي أجريتها. ونتيجة لهذا من السهل أن تنجذب تجاه الصنع على حساب النوعين الآخرين من العمل لأنك قادر على أن تشير في النهاية إلى شيء وتقول «أنا فعلت

هذا!» وكما ذكرت آنفًا، يمكن أن ينتج عن هذا تقدم سريع، لكنه في نهاية الأمر عديم القيمة.

لأن الصنع هو الوسيلة الأكبر في الأنواع الثلاثة من العمل، فهو أيضاً الجانب الذي يسهل تشتيتك فيه. هناك المزيد من الأجزاء المتحركة والقرارات التي لها تأثر فوري، وبناءً عليه هناك فرصة أكبر أن تخرج الأشياء عن مسارها. وبناءً عليه أيضًا، عليك أن تتحلى ببعض المبادئ الإرشادية لمساعدتك على أن تبقى على المسار وتركز على المهمة وهو ما سنناقشه في فصول لاحقة.

- **التفاعل** وهو النوع الأخير من العمل ، عادة ما يتم التغاضي عنه، لأنه نادراً ما يتم ربطه مباشرة بالنتائج. فأنت لا تتلقى أجراً مقابله، ولا تجده على جدول أولويات مؤسسة أي شخص. مع ذلك، يعتبر هذا الأمر من العوامل المحددة للنجاح طويل المدى والحصول على أفضل الأعمال من نفسك ومن فريقك. ويتضمن التفاعل «**العمل بين العمل**» الذي يجعلك فعالاً في واقع الأمر. إنه يتألف من الأنشطة التي تزيدك نمواً وتمدداً، مثل اكتساب وتنمية مهارات جديدة أو تقوية وتعزيز معرفتك، أو استثمار فضولك أو توليد فهمٍ أفضل لسياق عملك. كما أنه يتألف أيضًا من الالتزامات المهمة مثل أن تولي الاهتمام للفراغات المجاورة في صناعتك والمشاركة في الأنشطة التي لا يكون لها مردود مادي فوري، لكنها تجعلك في موضع فعال أكثر في الأيام القادمة.

وفي ذروة الحياة اليومية من السهل أن تغفل عن التفاعل وتركز أكثر على وضع الخرائط والصنع، وسبب ذلك إلى حد كبير أنها توفر مردوداً

ماليًا فوريًا. وعلى أي حال فإنك تتجاهل التفاعل على مسؤوليتك، لأن اجتهادك الذي يركز على المشاركة في سلوك له مردود مادي عادة ما يرتبط مباشرة بنجاحك على المدى الطويل. فالنموّ المستمر والمنضبط يمنع الركود.

أنت في حاجة إلى أن يكون لديّك غرض يتعلق بانخراطك في كل أنواع العمل الثلاثة. ولن يحدث هذا بأداء نمطي، لكن سيحدث فقط بالتصميم. لكل منا ميل ينجذب به إلى أحد أنواع العمل الثلاثة على حساب الأخرى، وفي حين أن التأثيرات السلبية للإهمال قد لا تكون واضحة على المدى القصير، إلا أنها يمكن أن تكون مدمرة على المدى الطويل. على سبيل المثال، بعض الأشخاص يحبون التخطيط، لكنهم يجدون صعوبة في استجماع قوتهم للقيام بالعمل فعلاً. ويحب آخرون التعمق في العمل، لكنهم فاشلون في العودة خطوة إلى الوراء من وقت إلى آخر لتحديد السياق والأغراض بطريقة تبقيهم على المسار. وتجد أيضًا آخرين رائعين في التخطيط والتنفيذ، لكنهم لا يأخذون الوقت لتوسيع مدارك معرفتهم ومهاراتهم ومن ثم يصبحون أقل فاعلية مع مرور الوقت. وبناءً على مدى التزامك بالانخراط في أنواع العمل الثلاثة، هناك أربعة تصنيفات يمكنك أن تندرج تحتها: **المطور والقائد والمنجرف والحالم.**

الخرائط + الصنع + التفاعل = مطور

المطور ينسج على الدوام الموارد المتاحة مع الفرصة ليخلق قيمة. إنه لا يعمل بشكل محموم، لكن يعمل بحس من الدافع والاجتهاد، ويضع

خططًا ومن ثم ينفذها، ويتعلم من أفعاله ومن ثم يعيد توجيهها حسب الحاجة. إنه يعرف أن الشك ليس عدوّاً، ولكنه جزءٌ طبيعيٌ من المشاركة في عمل مهم وذي قيمة. كما يعلم أن الفرص لا قيمة لها إلا إذا ما كان على استعداد تام لاقتناصها، وبالتالي فإنه يطور على الدوام مهارات ستكون ضرورية حينما يصل إلى مبتغاه بدلاً مما هو عليه حاليًا. وإن كنت تريد أن تموت فارغًا من الندم، وبهيكل من العمل تفخر به، عليك أن تصبح مطوراً.

الخرائط + الصنع –التفاعل = القائد

القائد يركز بشدة على النتائج، ويمضي معظم وقته في التخطيط وإتمام تنفيذ الواجبات المدرجة على قوائم مهامه. إنه مهووس بنتاج اليوم، لكنه لا يفعل سوى القليل لتوسيع المنصة التي يقوم عليها العمل من أجل فاعلية أكثر في المستقبل. ونتيجة لذلك، تصبح فاعليته قليلة، وعادة ما يكون غير قادر على رصد الفرص أو استغلالها إن كانت خارج نطاق تركيزه الحالي.

إن الشخص الذي لديّه ميل إلى ان يُصبح قائداً قد يبدأ حياته المهنية بقوة نظراً إلى أن انضباطه الشديد وقدرته على التخطيط والتنفيذ تعزله عن المجموعة. ومع ذلك قد يتباطأ أداؤه مع مرور الوقت، لأنّ كل ما يفعله متكرّر، فيهمل تنمية مهاراته وتطوير الأمور غير الملموسة التي ستسمح له بمعالجة التحديات الجديدة. إلا أن النجاح يتطلب، للأسف، ما هو أكثر من الإرادة القوية والعزم. ولهذا السبب يفشل القائد فعليًا في إطلاق العنان لكامل قواه الكامنة وأن يجد رقعته الجميلة.

الصنع + التفاعل - الخرائط = منجرف

المنجرف يستمتع بشدة بعملية الصنع ويحب تطوير مهاراته وتوظيف فضوله (التفاعل)، لكنه مخطط سيء (بناء الخرائط). ونتيجة لذلك فإنه عادة ما يقفز من مشروع إلى مشروع متبعًا هواه. لديّه أخلاق عمل حميدة وقد يكون ناجحًا إلى حد ما لوهلة صغيرة، لكن افتقاره إلى وضع الخرائط باستراتيجية يعني أنه يوجد الكثير من الفرص الضائعة والقليل من التقدم الاستراتيجي. إنه يفتقر إلى القناعة بالخطط طويلة المدى.

وبسبب افتقاره إلى بناء الخرائط بفاعلية، يفشل المنجرف في متابعة الكثير من أفكاره ومشروعاته. يصبح عالقًا ولا يرى الأمور حتى منتهاها. قد تكون له نجاحات غير مكتملة، لكنه يسأل على الدوام لمَ لا يبدو عمله أبداً وكأنه معززٌ من تلقاء نفسه؟

التفاعل + وضع الخرائط - الصنع = حالم

والتوليفة الأخيرة هي تلك التي تشكل **الحالم**. فهو مولعٌ بالأفكار والتنمية الذاتية (التفاعل) والخطط الاستراتيجية (وضع الخرائط)، لكنه يفتقر إلى الاقتناع أو الشجاعة أو أخلاق العمل كي يضع خططه موضع التنفيذ (الصنع). وما الحالم إلا شخص ثرثار، لكنه نادراً ما ينجز القليل. يمكنه أنه يكون فعالاً حيثما أراد، لكنه سرعان ما يفقد اهتمامه ونادراً ما ينجز الكثير مما بدأه لأنه يتحرك على الدوام إلى الشيء العظيم الموالي.

ستجد أن كل شخص - أو مؤسسة - ينجذب إلى إحدى هذه التصنيفات من حين إلى آخر. (أنا أميل إلى المنجرف). فلا يوجد شيء خاطئ بالوراثة في أي من هذه الأنواع إن كان معتدلاً، طالما أنك على دراية بقابليتها لاستنزاف عملك. وكي تضع نفسك في أفضل موقع

ممكن لتطلق العنان لأفضل أعمالك، يجب أن تتبنى عقلية المطور، أي أن تصبح ملتزمًا بوضع الخريطة والصنع والتفاعل فتستفيد من كل الفرص والموارد التي تحت تصرفك.

وسنعالج من الفصل الرابع وصولاً إلى الفصل العاشر أكثر الطرق شيوعًا التي يسعملها الناس في الأنواع الثلاثة من العمل، ونعرض ممارسات ملموسة لمساعدتك على الانخراط بصورة هادفة في هذه الأعمال فلا تترك الاعتبارات المهمة للصدف. وكما ذكرت سابقًا، إن الكثير منا ضليعون في كيفية التخطيط لمشروع، وكيفية تنظيم يومنا من أجل إحراز تقدمٍ فيه. لكنْ هناك طُرُق بارعة يمكن أن نتحمل من دونها الأعباء أو نخضع للركود إذا لم نستأصل شأفة الغفلة عن عمد أو لم نسأل أنفسنا باستمرار إن كنا لا نزال على المسار الصحيح.

إن عقلية المطور (وضع الخرائط + الصنع + التفاعل) تستغرق وقتًا وتتطلب تركيزاً ثاقبًا، وإرادة ليس فقط كي تقضّ مضجع ما تفعله وتجعله مثاراً للتساؤل، بل كيْ ينسحب الأمر أيضًا على الكيفية التي تفعله بها. وكلما انخرطت في عقلية المطور، لتشارك بفاعلية في أنواع العمل الثلاثة، سوف تكون في موضع أفضل تحدّد من خلاله المواطن التي تسهم فيها بقيمة أكبر وعناصر العمل التي تمتعك على نحو الشخصي والفرص الجديدة التي تود السعي إلى تحقيقها. بعبارة أخرى، سوف تكون في موضع أفضل تبني من خلاله هيكل العمل الذي تفخر به لاحقًا.

التأثير الخفي

في أوائل السبعينات من القرن الماضي، سطع على المشهد الموسيقي نجم الغناء وكاتب الأغاني رودريغيز من ولاية ديترويت الأمريكية. وقد لفت انتباه المديرين التنفيذيين في مجال العمل الموسيقي وهو يعزف مقطوعة في إحدى الحانات المجهولة في الجزء المزدحم في المدينة، وسرعان ما سجل ألبومه الأول. كان المديرون التنفيذيون على يقين بأنه مقدر له أن يكون بوب ديلان القادم، وكانت موسيقاه تنفذ مباشرة إلى الناس حتى أنها جذبت لفيفًا منهم في الحال وأوصلته إلى النجومية العالمية. ولسوء الحظ، ورغم إشادة النقاد، باع من ألبومه الأول نُسخاً قليلة، وكانت ألبوماته التالية أسوإ حالًا. فعلى عكس كل الضجيج، بدا رودريغيز كأنه قُدرَ له أن يكون مغموراً.

فحسب الرواية السائدة، زارت امرأة جنوب أفريقيا بعد بضع سنوات لمقابلة خليلها وصادف أن جلبت معها واحدة من تسجيلات رودريغيز. وقد أحب خليلها ذلك التسجيل وصنع منه نسخًا ليشاركها مع أصدقائه. وانتقلت النسخ بين الأقران وأحدثت جلبة، وسرعان ما أصبح رودريغيز أيقونة بين شباب جنوب إفريقيا المثقل بالتمييز العنصري. أو كما وصف الأمر أحد الأشخاص، «كان بمثابة الإيقاع الموسيقي لحياتنا». وكانت أغانيه ذائعة الصيت في أوساط البيوت المتحررة بجنوب إفريقيا كما الحال بالنسبة إلى فرقة البيتلز وسيمون وجارفونكيل. وبينما كانت شهرته في ازدياد، زادت مبيعات ألبوماته على التوازي. ولحظه التعيس، انقطعت تسجيلاته سريعًا قبل أن يذيع صيته

عالميًا (كان يحظى بشهرة كبيرة في استراليا أيضًا)، ولم يكن على دراية تمامًا بأنه يكتسب شهرة بسبب أغانيه في أنحاء متفرقة من العالم. فضلاً عن ذلك، راجت شائعة في جنوب إفريقيا غذاها غياب المعلومات بسبب النظام القمعي الذي عزل الناس، أن رودريغيز قد انتحر على خشبة المسرح خلال حفل منذ عدة سنوات مضت. وبسبب قصته لم يعبأ أي شخص بالبحث عنه ليرى إذا ما كان قج طرح أغاني جديدة.

وفي حين أن شهرته كانت تجوب نصف العالم الآخر، عاد رودريغيز إلى العمل في شركات الهدم. كان يعيش في بيت متواضع وسط مدينة ديترويت، وعاد إلى المدرسة للحصول على إجازة في الفلسفة وعاش حياة متواضعة. وقد تغير كل هذا أوائل التسعينات حينما اتهم الصّحافي ستيفن سيرجيمان المعني بالشأن الموسيقي في أوائل التسعينات بالمساعدة في كتابة مسودات الإصدار الأول لتسجيلات رودريغيز. وقد قرر سيرجيمان أن يتحرى أكثر ليرى إن كان بإمكانه تأكيد بعض الأساطير التي نسجت عن البطل الموسيقي. فأجرى بعض المكالمات في الولايات المتحدة وبعد الكثير من المثابرة تمكن من الاتصال ببعض الأشخاص الذي عملوا في مشاريع ألبومات رودريغيز الأولى. وقد عرف سرجيمان ما عصف بذهنه وأثار دهشته، إذ تبين أن رودريغيز لم يكن على قيد الحياة فحسب، بل إنه لم يؤلف أيّ أغانٍ جديدة منذ عقود، منذ ألبوماته الأولى التي كانت كما هو مفترض كارثية على المستوى التجاري. وهنا أسس سرجيمان وشريكه كرايغ بارقولومو موقعًا على الإنترنات للعثور على رودريغيز، وأخيراً عرفوا مكان واجوده الحالي حينما أجابت ابنة

رودريغيز على أحد أسئلتهم. وبعدها تحدثوا مع رودريغيز عبر الهاتف، ودعوه لزيارة جنوب إفريقيا لإحياء عدة حفلات أمام معجبيه.

وعندما وصلوا إلى جنوب إفريقيا في مارس عام 1998، توقع رودريغيز وابنته أن يقابلهم بضعة من المعجبين المتحمسين لسماع موسيقاهم. لكن بدلاً من ذلك، كانت حفلته الأولى مفعمة بحماس جمهور يتخطى الخمسة آلاف شخص متراصين في مكان الحفل، ويغنون مع كل كلمة من أغانيه التي علقت معهم لعقود. وتبع الحفلة الأولى عديد من العروض التي نفدت كل تذاكرها، وذلك كله على نفس مستوى حشد الحفل الأول. وإجمالاً غنى رودريغيز أمام عشرات الآلاف من المعجبين في جنوب إفريقيا قبل أن يعود إلى الولايات المتحدة ويستكمل حياته كعامل في شركة هدم المباني. وقد نمت أسطورته وحياته المهنية منذ ذلك الوقت، فصوّر فيلمًا وثائقيًا عام 2012 بعنوان «**البحث عن رجل السكر**» والذي صور فيه السعي الخيالي للوصول إلى رودريغيز، وفي النهاية فاز بجائزة الأوسكار عن أفضل فيلم وثائقي.

أمضى رودريغيز ما يربو على العقدين من حياته وهو يعتقد أن موسيقاه قد فشلت تجاريًا. ومضى قدمًا، وهو يعمل في وظائف قاسية وفي ظروف منهكة، لكن دائمًا ما كانت لديّه عقلية الحرفية والفن. (في الوثائقي وصف المشرف السابق عليه في العمل كيف كان رودريغيز يصل إلى العمل وهو يرتدي حلات فارهة، وكأنما يتجه إلى العمل في مصرِف، كي ينفذ أعمالاً قد يعتبر الكثير من الناس أنها تحطّ من قدرهم). ومع ذلك وفي الجانب الآخر من العالم أصبحت أغانيه هي إيقاع الحياة لجيل كامل من الشباب الجنوب إفريقي.

أنت لا تعرف دومًا ما هو التأثير الكامل لعملك. في واقع الأمر، قد لا تعاين حتى التأثير الكامل لعمل على مدار حياتك. فمثلما هو الحال بالنسبة إلى قصة رودريغيز، هناك قصصٌ لا حصر لها لم يحظَ فيها العمل المضني والشاق بالعرفان. ومن غير المرجح بشدة أن تُدفع دفعًا إلى المسرح أمام الآلاف من معجبيك.

لكن ضع في الاعتبار: ماذا لو لم يعرف رودريغيز هذا التقدير قطُّ ؟ هل كان هذا الأمر سيقلل من جودة عمله أو تأثيره بأُيّ شكل من الأشكال؟

أنت تبني هيكلاً من العمل اليوم من خلال ماهية وكيفية عملك للأشياء. سواءً تمّ الاعتراف بهيكل عملك أم لا فإن قيمته الحقيقية تظل خارجة عن سيطرتك. وبغض النظرعن ذلك، فإن الإسهام الذي تشارك به سيتمّ من خلال استخدام أنواع العمل الثلاثة (الصنع ووضع الخرائط والتفاعل). أما الدرجة التي يعكس بها إسهامك قدراتك الكامنة الحقيقية فإنها تتحدّد بناءً على مدى التزامك بتحسين معرفة الذات لديّك وبمهاراتك كل يوم.

كن على دراية بحجر العثرة الذي يحول بينك وبين إسهامك، فهناك عقبات يمكن أن يقع فريستها أكثر الأشخاص الموهوبين والملتزمين. وفي الفصل التالي، سوف أتناول السبب الذي يجعل الحياة العادية مغرية للغاية ولماذا يختارها الكثير من الناس بطريقة عفوية بدلاً عن حياة يكرسون فيها أنفسهم للتميز.

3

الحياة العادية المغرية

من يغامرون بالمضيّ قُدمًا إلى أبعد الحدود، هم فقط من سيكتشفون إلى أيّ حد يمكن للمرء أن يصل.

تي إس إليوت

مبدأ: الحياة العادية لا تحدث فجأة، لكنها تتطور بطيئًا مع مرور الوقت.

كلّ إنجاز هائل يبدأ بفكرة تجول في الخاطر. إنها معرفة قابعة في أعماقك بصورة تفوق الوصف بأن شيئًا عظيمًا يمكن أن يحدث ويمكن أن يظهر للوجود ويمكن أن يغير من الأمر الواقع. ولا يهم إن تعلق الأمر بمجموعة الأفكار المنبثقة من نظرية الأوتار أو بتنفيذ مبتكر لا تشوبه شائبة لاستراتيجية التسويق لهذا الربع السنوي؛ فقد بدأت كل الابتكارات مثل وميض رقيق وحدسي في الأجزاء السفلية بعقلك. ولعل هذه البصيرة تستحوذ عليك وينتج عنها طاقة مفيدة وحماس حينما تتخيل قوتها الكامنة إن كنت واعيًا بما فيه الكفاية لتلاحظها. فلتُولها

اهتمامًا بعض الوقت، وتضع في الاعتبار الآثار المترتبة عنها وتفكر مليًّا في كيفية تحقيقها. لكنّ حماسك ما يلبث أن يخفت ما إن تبدأ قوى أخرى بالاستحواذ عليك. هذه هي القوى التي تساهم في ركودك وجمودك. إنها تجعلك تفكر مرتين حيال حدسك، وتصبح مهووسًا بمنطق أن الفكرة ستكون صعبة التنفيذ للغاية، وفي النهاية تتخلى عنها. وبمرور الوقت، يتلاشى هذا الحس الباطني في ضباب الحياة ويحلّ محلّه حسّ آخر جديد، لكنه عادة ما يدوم في عقلك كشوكة عالقة لا يمكنك زحزحتها.

لماذا يحدث هذا الأمر؟ لماذا ينتهي المآل بكثير من الأفكار والمشاريع والفرص إلى أن تُطرح جانبًا أو تستبدل بأمور أسهل وآمنة وعاجلة؟ لماذا يبدأ الكثير من الناس أقوياء وبهذا الأمل الكبير، لكنهم يخضعون مع مرور الوقت لإغراء الحياة العادية؟

حينما نبدأ حياتنا المهنية أو نبدأ في مشروع مثير، نجد كل شيء جديدًا. فنلقي بأنفسنا في رحاب العمل بنشاط كبير، لأننا ندرك أننا نريد إثبات جدارتنا لمديرينا أو عملائنا. وفي بعض الأحيان يشبه الأمر علاقة مواعدة جديدة. فنخطو إلى الأمام بأفضل ما لديّنا لأننا نريد أن نحظى باحترام وتقبل شريك حياتنا المحتمل. مع ذلك، تتسلل الألفة إلينا وتبدأ بعض الجوانب التي بدت جديدة ومثيرة يومًا ما تصبح متوقعة ورتيبة. لم تعد المهام التي نؤديها تستغلُّ قدراتنا، ويمكننا حتى فعل بعضها بآلية دون تفكير. لقد فقدنا الرغبة في خوض التحديات.

ولا تتعلق هذه الآلية فقط بالحضور باكراً إلى عملنا، لكنها دائرة سندور فيها عدة مرات ونحن نتقلد وظيفة جديدة ونتحمل مسؤوليات جديدة وننتظر الالتحاق بمرحلة جديدة. ففي كل من هذه المواقف، نشعر في بداية الأمر بحالة من القلق بسبب المهام الجديدة أمامنا، لكننا نتأقلم تدريجياً مع التوقعات وتنمو لديّنا قدرة على التعامل معها. إن دورة النموّ هذه سريعة وتنغمس في حياتنا المهنية باكراً، حينما نواجه تحديات غير مألوفة على الدوام ونكون في حاجة إلى تطوير مهارات جديدة للتعامل معها. وكلما تقدمنا في حياتنا المهنية على أي حال وحصلنا على المزيد من المعارف، كلمّا قلّت التجارب التي تشعل فضولنا بالفطرة وتحفزنا كي نرتقي إلى مستوى الحدث. سرعان ما يتغشانا الركود ونحن نستند إلى مهاراتنا الحالية لأداء أعمالنا. وقد تكون هذه المهارات كافية بل وقد نكسب من خلالها قدراً كبيراً من الاحترام في عملنا حسب حجم الموهبة الفطرية التي نتمتع بها، ولكننا في أعماقنا نعلم أننا لا نؤدي عملنا على أفضل وجه، ندرك أننا نحوم على الشاطئ وأننا خاضعون للحياة العادية.

الجانب السيء للنجاح

قابلت جولي في ورشة عمل كنت أشرف عليها لصالح شركة التصميم التي تمتلكها. وصلت جولي وهي في أواخر الثلاثين إلى قرابة القمة في مجال عملها، وبكل الحسابات لا ينتظرها سوى مستقبل عظيم. وفي واقع الأمر قد يتخلى معظم الناس في مجال عملهم عن أي شيء كي يحظوا بالفرص والعلاقات التي تتمتع بها. وعقب إحدى ورش العمل

جذبتني جانبًا وقالت لي إن عديدَ الآليات التي علمتهم إياها ما هي إلا أشياء كانت تشعر بها لفترة، لكن لم يكن في استطاعتها أن تحدّد لها اسمًا معيناً. وقالت إنها بينما كانت تستمر في الحصول على المزيد من الترقيات وتحمل مسؤوليات جديدة، فضلاً عن الشهرة التي تحظى بها في مجال عملها، كان يخالجها شعورٌ بأنها كانت تنزلق إلى نوع من الركود بعض الوقت. «لا يمكنني أن أشير إليه لأحدده، لكن شيئاً ما كان على غير ما يرام. ما زلت أؤدي عملي، لكنني لا أحظى بنفس مستوى الرّضا الذي حظيت به يومًا ما. أنا أحرز تقدمًا، لكنني لا أشعر أنني كذلك».

ليست جولي الوحيدة في هذا الشأن، فقد خضت مناقشات مماثلة مع عديد المهنيين الموهوبين. وكانوا يعرفون أن هناك الكثير ممّا يقبع في داخلهم ويطمحون إلى إنتاج أفضل أعمالهم، إلا أنه بدا لهم كأنَّ قوىً ما تكبحهم وأنهم محاصرون في خندق.

يبدأ معظمنا حياة الرشد بطموحات وأحلام وآمالٍ عريضة، وبما يكفي من الطاقة لخوض التحديات التي تواجهنا. ونطمح إلى أداء عمل عظيم، وإلى أن نترك بصمتنا في هذا العالم، وإلى أن نلتحق بعمل (كما نأمل في ذلك) يوفر لنا إحساسًا بوجود هدف ومعنى في الحياة. لكن بعد ذلك – كما نوه جون لينون – تدور دورة الحياة وأنت منشغل في وضع خطط أخرى. ومع الفرص الجديدة تزداد المسؤولية، بما فيها الأشياء الرائعة كالعائلة والترقية وخيارات أكثر بشأن الخطوة القادمة. ومع ذلك، حينما يصبح هناك المزيد من الأمور على المحك، يمكن أن تبدأ أيضًا في الشعور بالخوف من إساءة الاختيار. وهنا تعكر الخيارات صفو

الوضوح الذي جربته يومًا ما، وقد تبدأ في التملص من رهانك أو تبدأ في المقايضة لصالح الأمان. وفي أقصى الأحوال ربما يشلك التقاعس عن عمل شيء ما، وقد تستبدل طموحاتك بخيارات عملية أكثر أو ملائمة أكثر لتوقعات الآخرين.

وفي الخمسينات من القرن الماضي، اجترح الأستاذ والمؤلف والباحث هيربيرت أ. سيمون مصطلحاً يصف جوهر هذه الظاهرة: «**إشباع الحاجات**». وهي مزيج من كلمتين في اللغة الإنجليزية هما «**إشباع**» و«**اكتفاء**»، وتعني الميل إلى خيار يلبّي توقعاتنا بما فيه الكفاية. وقد شرح سايمون أننا حينما نتعامل مع الموارد المحدودة وبيئة الشكوك، يكون إشباع الحاجات في بعض الأحيان نهجًا عقلانيًا لأن مواردنا المحدودة تمنعنا من السعي وراء كل الإمكانيات. وبناءً عليه، نستقر على أفضل الخيارات المتاحة التي تلبي معظم متطلباتنا. إلا أن سايمون نفسه حذر من أن هذه الاستراتيجية ليست الأفضل دائمًا في القرارات الشخصية، لأن هناك عديد العوامل غير العقلانية التي يجب وضعها في الاعتبار، والفرصة ليست محدودة حقاً.

فحينما تشبع حاجاتك، يبقى العمل الذي تطمح إلى فعله سِرّا في داخلك. فهو يقطع الطريق على سير عملية الإبداع في داخلك، ويتسبب في ركودك. وقد تبدأ حتى في فقدان بوصلتك وحس التحفيز الشامل لديّك.

ربما لست هذا الشخص، وربما كنت تعمل بكامل طاقتك وتشعر بالروعة تجاه موقفك. أنت تسير بكامل طاقتك في مياه ليس لها حدود،

وتؤدي أفضل عمل لديّك في الحياة. تهانينا لك! إلا أنني سأظل أشجعك على التفكير في معظم الأشخاص الذين انتهى بهم الحال وكانوا عالقين أيضًا يومًا ما في موقفك، وإن لم تبذل اهتماماً جدياً بالأمر فقد تقع فريسة نفس الآليات التي كانت تفعلها جولي وهي القيام بالعمل الذي يحبه الآخرون، لكنك تعلم في قرارة نفسك أنه ليس أفضل عمل لديّك.

لا أحد يخطّط لحياة العادية

أطلق موقع Monster.com عام 1999 إعلانًا ذكيًّا خلال المباراة النهائية في دوري كرة القدم الأمريكية عنوانه «حينما أكبر». كان الإعلان عبارة عن مجموعة من الأطفال يشاركون أحلامهم في تتابع، لكن مع تغيير مفاجئ في نهاية حديثهم.

«حينما أكبر، أريد أن أرتب الملفات طوال اليوم».

«أريد أن أصل إلى مستوى الإدارة المتوسطة ببطء شديد».

«... أن أستبدل بموظف آخر في طرفة عين».

«أن أكون متملقًا لرؤسائي في العمل».

«أن أكون "رجلاً إمعّة"!».

وانتهى الإعلان بطرح سؤال بسيط «ماذا أردت أن تكون؟» ومغزى السؤال بالطبع هو أنك لم تبدأ انطلاقًا من أيّ من هذه التصنيفات المتدنية عندما كنت صغيرًا، فلماذا تمكث في إحداها الآن؟

ربما يقول البعض بأن العالم أكثر تعقيداً مما يطرحه هذا الإعلان. لكن في النهاية لا يدرك الأطفال بدقة أشياء من قبيل الرّهون العقارية وسياسات المؤسسات والركود الاقتصادي، وهذا حقيقي، لكن عديد الناس الذين بدأوا بوعد ما في واقع الأمر انتهى بهم المطاف إلى شيء أقل مما وعدوّا به. ومحتمل أن يكون منطقهم هذا بفعل العوامل الخارجية، لكن الواقع أن كثيراً منهم باعوا أنفسهم بطرق صغيرة مع مرور الوقت حتى لم يعد بإمكانهم العثور على مخرج للعودة.

لا أحد يخطط لمسار ناحية الحياة العادية إلا أنها لا تزال خياراً يمكن السير إليه. ويتم اختيارها بخطوات صغيرة على مدار الوقت، وهذه القرارات الصغيرة غير المهمة تتراكم إلى أن ينتج عنها حالة أزمة، عند هذه النقطة يبدو إحداث تغييرٍ وكأنه أمرٌ لا يطاق.

فلتعلم رجاءً أن الحياة العادية لا تعني أداء عمل رديء أو الفشل في تحقيق النجاح في حياتك المهنية، فقد تبدو في غاية النجاح للآخرين، لكنك تعلم في قرارة نفسك أنك ماكثٌ حيث أنت. وفي نفس الوقت، قد تبدو غير مبهرٍ ظاهريًّا للآخرين، إلا أنك تعظم من قدراتك. فالحياة العادية أمر ذاتي ونسبي تمامًا.

والمفتاح لتلافي هذا الانزلاق ليس في العمل بجهد أكبر أو لفترات أطول؛ لكنه الوثوق بأنك تخوضُ أفقاً جديداً في عملك الخاص عامداً، بدلاً من تجنيد نفسك لحراسة الأرض التي اكتسبتها بالفعل.

المنحدر الزلق

لا تعني الحياة العادية دومًا ضعف الأداء-إنها مقياس متدرج وحالة عقلية. إنها تعني المكوث والخضوع للركود. ويأتي مصطلح الحياة

العادية في الإنجليزية من الكلمتين اللاتينيتين «Medius» وتعني «وسط» و«Ocris» وتعني «جبل وعرُ». وبالترجمة الحرفية تعني المكوث في منتصف الطريق وأنت متجه إلى قمة جبل شاهق. إنها مساومة على الإمكانيات والقدرات الكامنة؛ ومفاوضة بين الاتجاه نحو التميز من جهة والدافع الحيوي للمكوث في أكثر الاختيارات المريحة من جهة أخرى.

ما إن يبدأ الناس في تجربة الخمود الذي توفره الحياة العادية، عادة لا يتساءلون إن كانوا في الوظيفة الصحيحة أم لا. ويفكرون إن كانت هناك وظيفة أخرى أنسب لهم وتلائمهم أكثر، وقد يوفر لهم الحافزُ الذي اختبروه يومًا ما قبل أن تسوء الأمور، بل ربما يتصرفون بناءً على هذا الدافع آملين في الحصول على وظيفة أو شركة أخرى، وبالتالي يجدون أن كل شيء أفضل لمدة قصيرة. ويعود الشعور بالتجدد ويرجع الحنين إلى نوع من التحديات. فهل حلت المشكلة؟ لا في واقع الأمر. ففي الكثير من هذه المواقف تعود طبيعة التنقل بين وظيفة وأخرى في غضون أشهر، وليس هناك خطأ في وظيفتهم الجديدة؛ لكن الأمر يتعلق بأنهم غيروا من مواقفهم الخارجية دون تغيير عقليتهم ووسائلهم: يحاولون حل مشاكلهم بتغيير ظروفهم الخارجية، وهذا نادراً ما يكون مجدياً. **«عليك أن تبدأ بترتيب نفسك داخليًا وبعدها تسأل عن بيئة عملك»**.

إن الأشخاص الذين ينجحون على المدى الطويل، والذين يستمرون في إنتاج طرقٍ جديدة ومثيرة للاهتمام بعد أن يتأسسوا جيداً في حياتهم المهنية، يرفضون السماح للظروف بتحديد كيفية إسهامهم. فهم

يستمرون في النموّ وتطوير مهارات جديدة ويسعون إلى اقتناص الفرص غير المتوقعة لاستغلال مهاراتهم في صنع قيمة ما.

إن انطفاء حماسك تجاه عملك وخفوته لهو أمرٌ يمكن تنبؤه نوعًا ما، فهناك مراحل مميزة من النموّ التي ستمر بها وأنت تتأقلم مع بيئة جديدة أو تتقن مهارة جديدة. ويمكن تحديد هذه المراحل على طول «منحنى التعلم»، وهو ما يمثل صعوبة تعلم مهارة تم تحديدها إلى جانب فوائد اكتساب مهارة. وبالنسبة إلى التأقلم المركَّب، فإن منحنى التعلم يميل عادة إلى الظهور على شكل حرف «S»، إذ يكون النموّ بطيئًا باديَ الأمر ثم تزداد سرعة النموّ إذ تشرع الآليات الأساسية للمهارة في أن تصبح أكثر سهولة في أدائِها، وبعدها يكون استقرارٌ بطيءٌ للنموّ في نفس مستواه. وذلك لأن الفروق دقيقة في درجات المهارات والبيئات المعقدة وتتطلب قدراً لا بأس به من الوقت لإتقانها، لكن فوائد إتقانها جوهرية. (لذلك يتم تعويض المتخصصين في مجالات معقدة للغاية بمكافآت مادية مجزية.)

إن اكتساب مهارات جديدة والتأقلم مع بيئات معقدة ومجهولة ليس بالأمر السهل على أيّ حال. فهذا يتطلب أن تولي كامل انتباهك وتبذل جهداً شبه متواصلٍ للحفاظ على مسار النموّ. وبناءً عليه من السهل أن يزداد تعبك أو أن تفقد دافعك. إلا أنك حينما تتوقف عن النموّ يبدأُ موتُكَ. وذلك مماثل تقريبًا للطريقة التي تحتاج المؤسسات بموجبها إلى أن تكون مبتكرة على الدوام من أجل الحفاظ على حصتها في السّوق، وعلى الأفراد إذاً أن يُلزموا أنفسهم بالابتكار في الجانب الشخصي طوال

العمر من خلال تطوير المهارات والإقدام على المخاطرة والتجربة وذلك من أجل تفادي الركود. فبذور حياة الغد اللامعة تغرس في تربة أنشطة اليوم.

وعلى مدار الفصول التالية في هذا الكتاب سوف ندرس الإجراءات التي يمكنك اتخاذها اليوم لتطلق العنان للعمل العظيم في داخلك بطريقة دائمة. ففي حين أنه لا وجود لمعادلة يمكن توقعها للنمو، إلا أن هناك ممارسات ومبادئ معينة يمكنها أن تجعلك تسبق التحديات التي تواجهها بخطوات إلى الأمام وتساعدك على الحفاظ على تقدمك في الجبل الوعر الذي تتسلقه. وهذا سيتطلب منك أن ترجع خطوة إلى الخلف عن عملك بصورة متكررة، ليس فقط لدراسة ما تفعله لكن لدراسة كيفية فعله وسبب فعله. حتى وإن سمعت ببعض هذه الممارسات من قبل، فهذا لا يسمح لك بالعدوّل عن تطبيقها. إن الإجراء هو الذي سيحقق التأثير وليس المعرفة وحدها.

وتذكر أن هناك ثلاثة أنواع من العمل عليك أن تتولاها باستمرار كي تصبح فعَّالاً: وضع الخرائط والصنع والتفاعل. لقد عاينت في عملي مع الأفراد والمؤسسات عديد المواطن الجوهرية التي تتسلل فيها الحياة العادية مرة تلو الأخرى وتسبب إهمالاً في واحدة من أنواع العمل الثلاثة هذه، مما يؤدي إلى عدم الفاعلية. ولأن هذه النقاط المنزلقة شائعة ومدمرة، فقد سمّيتها **«الخطايا السبع للحياة العادية»**. ولجعل الأمر

أسهل في تذكره، فقد سميتها ورتبتها بالترتيب الهجائي، «أ-ب-ت-ث-ج-ح-خ».[1]

1. الوهم

منذ عدة سنوات اجتاح العالم هوس «عروض المواهب المذاعة عبر التلفاز»، والتي انهالت على منازل الكثيرين منا أسبوعيًّا وهي تعجّ بالطموحين الجدد من مُغنّين وراقصين وفنانين هزليين وآخرين. فكانت العادة في برامج مثل «أمريكان أيدول» و«إكس فاكتور» و«أميركا قوت تالنت» وبرامج أخرى هي صعود أُناس عاديين على خشبة المسرح آملين في اقتناص فرصة العمر للانطلاق في حياتهم المهنية فنانين.

وفي حين أنه كان هناك الكثير من الفنانين الموهوبين على مدار هذه البرامج، إلا أنها لسوء الحظ كانت تتسم بعديد اللحظات التي تريق ماء الوجه، فعديد ممن قدّموا عروضهم كانوا غير مؤهلين بكل تأكيد. ومن الغرابة أن تجد ردة فعل الكثير من هؤلاء المرشحين عند تلقي تقييمٍ أمينٍ لمهاراتهم تتراوح ما بين الدهشة والصدمة التامة. فعادة ما يندفعون حانقين خارج المسرح ويتبعهم من يحبونهم يعلوهم النحيب ويقولون إن الحكام لا يعرفون ما فقدوه للتوّ. وهذا الأمر مقنع بالنسبة إلى العرض التليفزيوني، لكنه محزن نوعًا ما أن ترى أشخاصًا انخدعوا بوضوح من

(1) رُتبت ترتيبًا مختلفًا في الترجمة إلى العربية حفاظًا على التتابع الأبجدي للأحرف العربية "أ-ب-ت-ث-ج-ح-خ". فحل "الثناء عن الهدف" مكان "الانخداع" وحلت "الخيطة" مكان "الخوف".

الأصدقاء والعائلة ليصدقوا أنهم يمتلكون موهبة، بينما يستطيع حتى المصابون بصمم النغم أن يلاحظوا افتقارهم إلى الموهبة.

وكيْ تضفي القيمة التي بإمكانك إضافتها، فأنت في حاجة إلى تنمية الوعي الذاتي. يجب أن تتحلى بحسّ دقيق بمهاراتك ومواطن ضعفك ودوافعك الجوهرية. وستحتاج بعدها إلى أن تجعل أنشطتك اليومية تحوم حول معرفتك الذاتية متبني أساسًا صلبًا بدلاً من أمانٍ جوفاء. إن الانخداع الذاتي ما هو إلا مسار سريع لحياة من القدرات المحتملة المهدورة.

2. الملل

هل سمعت من قبل بمقولة «المُمِلّونَ فقط هم من يصابون بالملل»؟ إنها مقولة خاطئة. فالملل ليس بالأمر السيء ضرورةً؛ لكن الكيفية التي نتعامل بها معه هي التي تحدّد ما إن كان سيصبح حافزاً للإنتاج أو الركود. عادة ما يكون الملل علامة على أنك تستعد لطفرة في عملك. فهو يعني أن عقلك بدأ يتذمر من إرهاق العمل المتكرر الذي أنت فيه وأنه يستعد لتخطي الحواجز من أجل تجربة شيء جديد. لكن المشكلة أنه بدلاً من محاولة استخدامه لصالحنا، فإننا عادة ما نخضع له ونسمح له بإفريغ عقلنا من قواه الإبداعية الملتهبة.

وعلاج الملل هو الفضول المتعّمد والتطبيقي، فكي تصبح ناجحًا فكريًا ومهنيًا عليك أن تحافظ على مستوى من الفضول المنضبط، وهو ما

يعني أن تبقى على صلة بأسئلتك العميقة، وتمارس آلية حلّ المشكلة المتشعبة.

وفي حين أن لدى بعض الناس فضول بالفطرةِ أكثر من آخرين، إلا أنه من الممكن أن ترسخ في حياتك ممارسات من شأنها مساعدتك على زيادة فضولك الطبيعي وتوجيهه نحو المشاكل التي تواجهها كل يوم. وربما الأهم من ذلك أن **إضرام نيران الفضول في داخلك سيكون له الفضل في مساعدتك على تحديد المشكلات المهمة التي تغاضيت عنها** مسبقًا. فالوقوف على المشكلات أكثر أهمية من حلّها.

3. الراحة

في كتابي مبدع بالصّدفة، كتبت «إن حب الراحة هو عدوّ العظمة اللدُود» في الحياة والعمل. فحينما تصبح الراحة هدف الحياة، نقوم بتفكيك آلة المستقبل النشطة من أجل استقرار حيني. ولا تقتصر هذه الآلية فقط على الأفراد، بل يمكن أن تنعم المؤسسات أيضًا في رحاب الممارسات أو الإنتاج أو الحضور التسويقي الحاليين وتتوقف عن الابتكار. وكان هذا الموضوع الرئيسي الذي تناوله **كلايتون كريستنسن** في كتابه «**معضلة المبتكر**». فعند نقطة ما تجد أن ابتكارات الماضي تكبح ابتكارات المستقبل. فما إن تستحوذ مؤسسة ما على أرضية لها، تركز جهودها على حماية هذه الأرضية بدلاً من الاستحواذ على أرضية جديدة. وهذا يعني فتح المجال أمام الشركات الأخرى لتهاجم المحيط الخارجي للسوق وتضعف موقف اللاعب المسيطر.

ومفتاح تجاوز الآثار السلبية لحب الراحة هو الالتزام بالنموّ المتواصل وتطوير المهارة. إن أحد أتعس الأشياء التي أراها في عملي هوحينما يحقق أشخاص ما درجة معينة من النجاح في حياتهم المهنية، ومن ثم، وبوازع من حب الراحة أو الثقة الزائدة، يتوقفون عن التركيز على تطوير مهاراتهم. ويؤدي ذلك حتمًا إلى الركود ويقلل من مردود جهودهم. ولتلافي هذا الأمر، عليك أن تحدّد المهارات ذات الصلة التي ستعينك على الاستمرار في المساهمة وتنمية ممارسات في حياتك من شأنها مساعدتك على تطوير هذه المهارات، وستجد أن نقاط مرور بدأت في الظهور في حياتك والتي من خلالها تقيس تقدمك وتعيد توجيهه حسب الضرورة.

4. التشتت

إذا ما عصبت عينيَّ وناولتني قوساً وسهماً وطلبت مني أن أطلق السّهم على هدفٍ ما، فلن يكون لديّ أيّ فكرة إلى أين سأسدّد رميي وإن كنت أعلم الاتجاه العام للهدف، فقد أكون محظوظًا وأصيبه مرة من بين ألف محاولة، لكنّ لن يكون هناك أي طريقة لتكرار هذا الجهد لأنها في واقع الأمر «إصابة عمياء» حرفيًا. حتى وإن أصبت الهدف بالصدفة، سأفرح قليلاً لأنه نتيجة الحظ وليس بسبب جهد استراتيجي. إننا نحظى بالقليل من إرضاء الذات في حالة النجاح غير المقصود.

هذا بمثابة مثال مصور للتشتت. فمع مرور الوقت، ودون استراتيجية واضحة أو مقياس للنجاح، سوف أصبح في النهاية مرهقًا من محاولة إصابة الهدف، وسوف أخلُصُ إلى أن أفعالي تفتقر إلى أي نوع

من غرضٍ ذي معنى. وربما أتوقف كلياً حتى عن المحاولة، لأنه لا توجد فائدة شخصية من فعل هذا؛ ولن يكون النصر مجديًا إن كان بمحض الصدفة. أو ربما يحاول أحدهم تحفيزي للاستمرار في التصويب بالقوس. إذا دفعوا لي على كل رمية مثلاً، فسوف أقوم بأكبر عدد ممكن من المحاولات بغض النظر عن دقتها. وسأخيب باستمرار عن الهدف ويبدو عملي دون طائل، إنما سيكون لديّ على الأقل مقياسٌ أعتدُّ به: فبعدد الرميات التي أجريتها عن غير هدى، يزداد المال الذي أكتسبه.

التشتت إذاً هو قوة تدميرية لأنه ينزع كلاً من الفرحة بالنجاح والامتنان الذي يأتي بالعمل الشاق والمكثف. وكي تكون فعّالاً وتساهم مساهمة مفيدة، فأنت في حاجة إلى إدخال نقاط دافعة في حياتك لمنع التشتت من أن يصبح أمراً طبيعيًا. عليك أن تحدّد المعارك المهمة لك، وتصطف بكل مواردك كي تخوض غمار هذه المعارك.

من الجدير بالذكر معرفة أن التشتت لا يعني الافتقار إلى الحافز للنجاح، فقد قابلت عديد الأشخاص ذوي التركيز الكبير والموهبة والحافز ممن يفتقرون ببساطة إلى أي شيء جوهري يمكن أن يطلقوا عليه الموضوع المركزي لعملهم. ويعني التشتت الافتقار العام إلى الاتساق في أنشطتك اليومية. أو بعبارة أخرى، ربما تقوم بعمل رائع، أو تؤدي الكثير من العمل، لكنّك لن تحرز تقدمًا بالطريقة التي لها معنى على المستوى الشخصي.

ويحاول بعض الناس مواجهة التشتت بوضع أهداف كبيرة مركزة وعقد العزم على تحقيقها، لكنّ من المحتمل أن يذهب هذا الجهد سدى مثلما هو الحال في انعدام وجود هدف. فالتزامك بالقيادة وصولاً إلى الجانب الآخر من البلد ليس بالأمر الجيد إن لم تكن متأكداً لماذا ذاهبتَ

إلى هناك. وبالمثل، فالأهداف الكبيرة لن تفيدك ما لم يكن لديّك تصورٌ حول النزاعات التي تستحق بالفعل أن تضعها على المحك.

ويكمن المفتاح للتغلب على التشتت في أن تحدّد بشكل ملموس المعارك التي تحتاج إلى خوضها كل يوم من أجل إحراز تقدم ذي معنى، ثم تركز كل جهودك على هذه المعارك فوق كل شيء آخر.

5. الأنا

مهما كنت ناجحًا أو ماهراً، سوف تفشل في نهاية الأمر في الكثير من الأشياء في عملك. بالنسبة إلى بعض الناس، فإن الوصم بعار الفشل شيءٌ لا يطاق ولا يحتمل. ويفعلون أي شيء لتجنب مظهر الإخفاق ومن ضمن ذلك أنهم يلوون عنق فشلهم ليصفوه بالنجاح، أو ينكرون الأمر برُمته. لديّهم استعداد أن يغرقوا في القاع مع السفينة بدلاً من الاعتراف باحتمال غرق السفينة. ومع مرور الوقت، يصبحون غير مرنين وليس لديّهم استعداد للتأقلم أو التعلم لأن حب الأنا يقف حائلاً في طريقهم.

ولإبطال مفعول تضخم حب الأنا، عليك أن تتبنى وضعية التكيف. وهذا يعني أن تكون في حالة تعلم مستمر وانفتاح على التصحيح. إن الفشل ليس الغاية النهائية أبداً؛ ويجب أن يكون تجربة تعليمية بدلاً من تجربة تشعرنا بالخجل.

6. الحذر

إن إنجاز العمل العظيم يكون باستمرار في سياق مجتمعي. وبغض النظر عن نوع العمل الذي تفعله، سوف تعتمد في أغلب الظن على الآخرين من أجل إتمامه، سواءً إذا ما كانوا زملاء عمل أو مديرين أو عملاء أو مرشدين. لكنّ حينما تزدحمُ الحياة بالالتزامات والضغوط، فأول شيء نصرف عنه وجوهنا هو علاقاتنا. فربما أهملناها خلال مواسم تعج بالعمل أو نسمح للتوتر بالتراكم حتى يكاد يصبح غير محتملٍ، وعند حدوث ذلك من السهل أن ندخل في حالة عزلة وأن نطأطئ رؤوسنا، ونواصل عملنا المعتاد. لكنّ حينما تعزل نفسك عن الأشخاص الآخرين، سوف تنأى بها عن بعض الفرص القيمة للنمو والتعاون.

وحل الحذر هو أن تبني نظاماً استباقياً في حياتك يساعدك على تحديد العلاقات المنقطعة، وإصلاحها قبل أن تفسد.

7. الخوف

عندما كان أطفالي صغاراً، كانوا يخافون من الظلام. وحاولت جاهداً أن أشرح لهم أن لا شيء يدعو إلى الخوف في غرفتهم عندما تُطفأ الأنوار كما لم يكن هناك شيء عندما كانت مُضاءة، لكنّ محاولتي لإقناعهم باءت بالفشل لأن خوفهم كان غير عقلاني. حتى وإن اتفقوا مع منطقي، فهم متأكدون من أن صوت «انغلاق» مفتاح النور هو الذي يخرج البُعبع من قمقمه. وكان خوفهم ينبع مما لا يستطيعون رؤيته.

يترعرع الخوف في المجهول. وعادةً ما تكون تأثيراته التي تصيبنا بالشلل متجذرةً في خيالنا أكثر من الواقع. والمفتاح لدحض الخوف هو ممارسة الإقدام على المخاطر باستراتيجية وعن قصد هادف في حياتنا وأعمالنا. أو بعبارة أخرى، أن تجرب وتلعب وتكتشف صوتك من خلال استغلال الفرص الصغيرة لتعبر عن نفسك خلال عملك.

عليك أن تعثر على الخطايا السبع للحياة العادية وتستأصل شأفتها أينما استطعت. وأفضل وسيلة دفاع على الدوام هي جاهزية الهجوم.

ألقت المؤلفة آن باتشيت كلمة في حفل الاستهلال بجامعة سارة لورينس نبهت فيها الخريجين إلى أنه إن لم تسر الحياة على النحو المتوقع، فلا يعني هذا بالضرورة أن الحياة تسير في منحى خاطئ. والسر كما قالت هو «العثور على التوازن بين الخروج للحصول على ما تريد وأن تكون منفتحًا على الأشياء التي تلقاها في طريقك بالفعل». وهذا هو درب المطور، وفي الفصول التالية سوف تتعلم كيفية استغلال الجوانب شديدة الروعة في وضع الخرائط والصنع والتفاعل لتطلق العنان لأفضل عمل لديّك كل يوم.

4

حدد معاركك

القرارات تُبددُ الضباب الماكث على المياه الآسنة. والجبن يقتلنا.

سورين كيركيجارد

مبدأ: لتواجه الحياد عن الهدف، عليك أن تحدّد معاركك بفطنة، وأن تبني حياتك حول الفوز بها.

في المرحلة الثانوية، نما في داخلي حب لعبة الجولف. وكشخص انطوائي، كان تحدي اللعبة مرتبطًا بالمشي الطويل الهادئ الذي يوفر أفضل المنافذ للعب. وكانت محاولاتي الأولى بشعة مثل عديد الناس، وهذا بدوره أحزنني كثيراً – في حد ذاته– إلى درجة أنني عادة ما كنت أفوت الضربة عدة مرات على نفس المسار. وفي إحدى المرات العجيبة التي بدت وكأنها تتحدى قوانين الفيزياء، ضربت الكرة فاندفعت إلى الخلف (من بين قدمي)، على بعد بوصات قليلة من رأس صديقي، وذهبت إلى مرمى آخر. كان الأمر شبيهاً بعرض فني، وكان أصدقائي

يلتفون حولي للتسلية وهم يشاهدونني أخطئ في إصابة الضربات، وهم على مسافة بعيدة بالطبع.

وقتها قررت أنني في حاجة إلى أن أصبح أفضل بمراحل في التعامل مع الكرة إن أردت أن أحسن من معدل نقاطي. حيث أمضيت ساعات وأنا أضرب الكرات في المرمى التجريبي، فأدفع الكرة إلى مسافات أبعد وبدقة أكبر كل أسبوع. وأصبحت في واقع الأمر بارعًا جداً خلال سنوات قليلة. فعادة ما أصل بالكرة إلى مسافة أبعد من أقراني، حيث تحلق الكرة مسافاتٍ أطول من كراتهم على امتداد العشب المسطح. وهذا يشجعني فقط لأمضي المزيد من الوقت على التدريب التجريبي، لتحسين مسافة رميتي. أما الأن فيلتف الناس حولي عند المسار الأول لسبب مختلف: وهو مشاهدتي وأنا أقذف الكرة بعيداً عن محط أنظارهم.

وفي غضون ذلك، يمضي أصدقائي هذا الوقت المماثل في التدريب على الرقعة الخضراء والعمل على «اللعبة القصيرة». وأصبحوا بارعين في ضرب الكرة بخفة إلى مسافة طويلة ويندفعون لمحاولة إنقاذ معدل نقاطهم عند فشلهم في تصويب الكرة بالقرب من الحفرة. لم يكن في استطاعتهم ضرب الكرة إلى نفس المسافة التي أستطيع أن أقذف بها، لكنّهم كانوا مستمرين في إسقاطها دوماً في المنتصف على عكس ضرباتي، ونادراً ما كانوا يقعون في مشاكل مع تتابع الضربات.

إليك مربط الفرس: تحسن معدل نقاطي تحسنًا ملحوظًا في بادئ الأمر، لكنّ بعد فترة أصبحت معدلاتي على نفس المستوى. وسرعان ما تفوق عليّ أقراني، وقللوا من عدد الضربات التي تزيد من نقاطهم مع

مرور كل أسبوع. كانت ضرباتي الطويلة ممتازة، لكنّني نسيت أن الغرض من لعبة الجولف ليس ضرب الكرة لمسافات بعيدة، بل هو إدخال الكرة في الحفرة بأقل ضربات ممكنة. وهناك قول مأثور في لعبة الجولف «ادفع الكرة باستعراض، واضربها بخفة لنيل الجائزة». قد تبدو مبهراً وأنت تضرب الكرة من فوق المسمار، لكنّ معدل النقاط الجيد يتأتى من التركيز التام على «اللعبة القصيرة»، أو ضرب الكرة بخفة في الحفرة باستمرار وأنت تحت ضغط.

لقد تعلمت شيئًا ذا قيمة من هذه التجربة. **أولاً**، اكتشفت أن الدفع بالكرة لمسافات بعيدة وكبيرة كان مُذهلاً، وربما أعفاني من بعض الحرج، إلا أنه لم يكن ليساعدني بالضرورة على إنجاز هدفي الحقيقي: معدل نقاط أفضل في لعبة الجولف. واعذروني إذا قلت إنني غضضت عيني عن الكرة. والشيء **الثاني** الذي تعلمته أن هذا التقدم عادة ما كان يُحرز من خلال إرادة المرء في الإصرار على الأنشطة الصغيرة التي لا يراها شخص آخر، لكنّ هذا يحقق نتائج فعلاً. إن تحديد المعارك الصغيرة بصورة ملائمة، يؤدي في النهاية إلى النصر.

النجاح هو أن تفرغ نفسك من أفضل أعمالك كل يوم بناءً على قدرتك على تحديد المعارك الصحيحة، وإذا أديت مهامَّ صغيرة وإن كانت حاسمة فسوف تساعدك على التقدم نحو أهدافك الحقيقية بدلاً من الأهداف التي يتوقعُ منك الآخرون أن تكافح من أجلها.

تحديد الرابط العام في حياتك

هل فكرت يومًا فيما هو مهم حقاً بالنسبة إليك؟ ما هي المعركة التي كنت على استعداد لخوضها في أي وقت لأي سبب؟ ما الذي يدفع غريزتك الأساسية إلى التحرك؟

إن الرابط العام في حياتك هو موضوع حياتك وعملك. فهو بمثابة مقدمة رسالة الماجستير الخاصة بك. أو قل «الدلتا» أو التغيير الذي ترغب في أن تراه في العالم بفضل مجهوداتك. ولسوء الحظ، فإن التعقيدات في مكان العمل الحديث يمكن أن تبلد إحساسنا بوجود مهمة أو قضية نتحرك من أجلها. فنشعر مع نمونا بخفوت الجوانب والدوافع التي كانت تشتعل ذات يوم في داخلنا.

إن بعض دعوات «الانتفاض للعمل» التي كانت ذات مرة مدوية وواضحة لنا يمكن أن تتلاشى مع مرور الوقت. ربما يلومنا من حولنا لنصبح عمليين وصبورين وواقعيين أكثر. ومع مرور الوقت، نتعلم فن المساومة. والمشكلة هي أننا عادة ما نساوم على أشد الأشياء قسمةً: **الشعلة التي تغذي أفضل أعمالنا.**

هل تعرف تلك الأفلام الكرتونية التي يظهر فيها الشيطان ويعرض على شخص ما مليون دولار مقابل أن يقايضه بروحه؟ في الحياة الحقيقية، نادراً ما يكون بيع روحك بهذه الطريقة، إنه أكثر إتقانًا. ومن المؤسف أن الكثيرين يبيعون أرواحهم بأقل من مليون دولار، وعلى مدار فترة أكبر من الزمن. فتبدأ عملية البيع من تجاهل حدسهم للتلاؤم مع عملٍ ما أو أن يسعوا بكامل طاقتهم إلى الترقية التالية، ويتجاهلون

خلال ذلك أنهم يفوتون فرصًا محتملة لخوض رهان مؤكد، ويقيدون أنفسهم بدين الاستهلاك ويقعون في آخر المطاف في دائرة لا نهائية من عمل لا يهدف إلا إلى دفع ثمن الأشياء التي فقدوها لتلبية شهواتهم.

والأهم أن الناس يبيعون أرواحهم بالهروب من المعارك التي يعلمون أن عليهم خوضها. ويصبحون بدلاً من ذلك أناسًا عاديين، وكأنك قاتل مأجور، لا يعبأ بأي من المعارك التي يخوضها مادام «شيكه» المصرفي جاهزًا.

إن تحديد رابط عام لحياتك تضع فيه جُل تركيزك ووقتك وطاقتك ليس أقل من رحلة، وليس مهمة تؤدّيها مرةً واحدةً. تتطلب هذه العملية المثابرة وقدراً كبيراً من معرفة الذات، وقد يصعب إتقان كليهما حينما تدير توقعاتك وأهدافك وعلاقاتك المعقدة بالفعل والتي تشكل يوم العمل العادي.

في حقيقة الأمر، من الممكن تمامًا أن نفعل عملاً عظيمًا من دون رابط عام متسق للحياة، بل وحتى أن نشارك بإسهام جوهري. مع ذلك، إن كانت لديّك عدسات ترى من خلالها مجهوداتك وتقيس تقدمك فسوف تزيد من احتمالية إنشائك لهيكل العمل الذي تفتخر به، حتى وإن كانت هذه العدسات تتكيف وتتغير بمرور الوقت.

إن كنت تريد أن تأوي إلى فراشك كل ليلة وأنت راضٍ عن الكيفية التي أمضيت بها يومك، فمن المهم أن ترسم خطوط المعركة الصحيحة، وأن تكون لديّك مبادئ تحدّد كيفية المساهمة بعملك. عليك أن تتحلى بفهمٍ واضحٍ لما هو مهم بالنسبة إليك، وأن ترفض المساومة في تلك

الأماكن التي تتطلب إجراءً سريعًا وفوريًا. في النهاية سوف تندم على تلك الأوقات التي ساومت فيها على إسهامك كي تحظى بالقبول من الآخرين.

شغفٌ بلا إرشاد يزيد فرصة التشتت

التقيت بلورين لاحتساء القهوة في إحدى محلات «ستاربكس» المحلية. حيث تواصلت معي من خلال زميل لأسدي لها بعض النصائح الخاصة بالحياة المهنية، وكانت قد تخرجت مؤخراً في الجامعة وتحاول معرفة ما عليها أن تفعل بعد ذلك. كانت في موقف تحسد عليه، إذ أنها كانت قادرة على اختيار تخصصها بعمل توليفة من أساليب البحث في التصميم والأعمال والعلوم الاجتماعية. وهذا يعني أنها كانت قادرة على الجمع بين عديد من مصالحها في درجة علمية فريدة من نوعها، لكنّ هذا التعليم الفريد صعَّبَ عليها إيجاد وظيفة تناسب مجموعة مهاراتها المتخصصة.

وشرحت لورين أنها عادت للتو من مؤتمر كان يعج بالكثير من النصائح عن الحياة المهنية والتي تتعلق بالإقدام على المخاطر ودحض الخوف واتباع شغفك. كان هناك لفيفٌ من المتحدثين الجاهزين لإثارة الحماس في المجموعة وتشجيعهم على غزو العالم، لكنّ في نهاية المؤتمر شعرت أنها أكثر ارتباكاً من ذي قبل.

«الكثير من النصائح التي سمع عنها جيلي "اتبعْ شغفك" و "ثق في حدسك" كان الجميع يتحمس عند سماع هذا النوع من النصائح، لكنّي كنت أتساءل دومًا في قرارة نفسي ما الذي يعنيه كل هذا؟ ماذا إن

أخفقت في هذا الأمر؟ ماذا إن اخترت الشيء الخاطئ؟ هل أكرس حياتي بالفعل لشيء مهم؟»

كما بيّنت لورين: إن أحد أكبر المخاوف التي مرت بها وأصدقاؤها هي أنهم لن يتمكنوا من الوصول إلى أعلى مستويات قدراتهم المحتملة.

«أخبرونا منذ نعومة أظفارنا أن لديّنا الكثير مما نقدمه للعالم، والآن نخطط للأمور بأنفسنا، إننا قلقون من تفويت فرصة القيمة الحقيقية التي يتعين علينا تقديمها، ونخشى ألا نعيش على مستوى هذه التوقعات وإهدار حياتنا على أشياء نندم عليها لاحقاً».

إن المشكلة المتجذرة في نصيحة «اتبع شغفك» هي أنها تجعل الأمر وكأنك مركز هذا العالم، أو أن حالة الفرحة أو النعيم أو الإشباع هي الهدف من الحياة. حينما تكون هذه عقليتك، سوف تبدأ بالأسئلة الخطاء وفي النهاية سوف تمضي حياتك وأنت تطارد الإشارة التالية حينما تزداد الأمور ضبابية. وأكثر الأشخاص الذين يشعرون بإشباع ممن قابلتهم في عالم التجارة يتعاملون مع عملهم في أي سياق بسؤال مفاده «ما الذي يمكنني إضافته؟» بدلاً من «ما الذي يمكنني أن أحصل عليه؟» ويختارون المعارك المهمة ومن ثم يخوضونها بكل طاقتهم.

وهم الشغف

إننا نسيء استخدام كلمة «الشغف» لنصف بها أي شيء نهتم به من بعيد. فربما أقول إنني أملك شغفًا للعزف على الجيتار أو القراءة أو مشاهدة المسلسل التليفزيوني «ماد مين»، ومن ثم تتبعها جملة أتحدث فيها عن الشغف الذي أشعر به حيال العمل الذي أؤديه. إذاً حينما

نسمع نصيحة مثل «اتبع شغفك»، نجعلها مرادفة لاتباع أهوائنا. إننا نسمع مقولات ألمعية من قبيل «اعثر على الوظيفة المناسبة ولن تضطر أبداً إلى أن تعمل يومًا واحداً في حياتك» ونعتقد أن هناك ترياقًا ينتظرنا إن استطعنا أن نستغل فقط شغفنا الحقيقي. وقد أدى سوء الفهم هذا إلى التباس بشأن منبع الإسهامات القيمة، وظهرت بسببه أفكارٌ زائفة عما يعنيه الانخراط في عمل مُجِدٍ.

إن أصل كلمة "شغف" بالإنجليزية يرجع إلى الكلمة اللاتينية «Pati»، والتي تعني «المعاناة أو التحمل». وبالتالي فإن جوهر الشغف هو المعاناة. وهذا بعيدٌ كل البعد عن المعنى الذي نحوم به حول الكلمة في حديثنا اليومي. بدلاً من أن نسأل «ما الذي سيبهجني؟» وهو ما يجول في خاطر الكثير من الناس عندما يفكرون في شغفهم، علينا أن نسأل بدلاً من ذلك «ما العمل الذي أستعد للمعاناة من أجله اليوم؟»

يتطلب العمل العظيم المعاناة من أجل شيء يتخطى ذاتك. إنه ينتج حين تشكل حياتك حول مهمة وتتفانى في شيء تعتبره جديراً بأفضل جهودك. فما القضية الجديرة باهتمامك؟

لا يتساوى الشغف كله

ما ترغب في تحديده حقاً هو الشغف المُثمر، ذلك النوع من الشغف الذي يحفزك ويفيد الآخرين أيضًا. الشغف المثمر يركز على الآخرين وليس على الذات. وهو ما يدفعك إلى العمل «نيابة عن» بدلاً من تلبية احتياجاتك ببساطة، إلا أنه قد يضرم فيك نيران الحماس أيضًا. إنه ما يدفعك إلى العمل متأخراً أكثر مما هو ضروري، أو إظهار مستوى أعلى من الحرفية. **وإليك بعض المصادر التي تسهم في الشغف المثمر:**

- **عاطفة الغضب**

ما الذي يلهب حماسك أو يجعل الدماء تغلي في عروقك أو حتى يولد في داخلك الإلحاح لتتخذ إجراءً ما؟ ولاحظ ذلك التمييز المهم للغضب بأنه عاطفة. فالأمر لا يشبه غضب مناكفات الاختناق المروريّ أو الإحباط من خدمة العملاء السيئة أو الشعور بالضيق إذا عاملك أحدهم بقلة احترام. لكنّ كلمة «المتعاطف» تعني «المعاناة مع». ما هي الآليات – في السوق أو العالم بصورة أكبر – التي تجعلك تشعر بالرغبة في أن تتصرف بالنيابة عمن يعانون كي تحمل جزءاً من عبئهم أو تصحح خطأً ما؟

ومع أن هذا قد يكون حالك فعلاً، فلا يعني ذلك بالضرورة أنك تعمل لتتخطى اعتلالٍ اجتماعي مُلح. فغضبك المتعاطف قد يكون نيابة عن سوق تنقصهُ الخدمات الجيدة أو مجموعة من الناس لا يتوفر لديهم منصة خدمات ملائمة أو الأدوات التي يحتاجونها لعملهم. في كل الحالات، عليك اتخاذ قرارٍ عن وعي لخوض المعركة والمعاناة معهم. إنه التعاطف. (مثال ذلك: إن هدفي الشخصي تدفعه في الأساس عاطفة الغضب الذي أشعر به نيابة عن المهنيين المبدعين الذين يعملون فوق طاقتهم ولا ينالون التقدير الذي يستحقونهُ).

ما الذي تراه أو تسمعه أو تقرؤه أو تختبره ويثير في داخلك عاطفة غضب؟ هل يمكن لهذه المعرفة أن تساعدك على اختيار المعارك التي يتعين عليك خوض غمارها؟

- **الهوس**

إذا ما بحثت في التاريخ، فستجد عديد الناس الذين انخرطوا في أعمالٍ ما كانوا يُفضلون الدخول فيها من أصلها، لكنّهم انجرفوا مع التيار وأصبحوا

مهووسين بحل مشاكل لم يكونوا مؤهلين على وجه الخصوص لحلها. بل ربما كانوا مترددين في انخراطهم فيها، لكنّهم خلصوا إلى اتخاذ إجراء. ومع مرور الوقت، يتحول الهوس بالمشكلة إلى عاطفة، أو إرادة للمعاناة نيابة عن عملهم. فكر في هذا الأمر في السياق الكبير والتاريخي (في الآباء المؤسسين للدولة الأمريكية الذين أمضوا شهوراً وسنوات بعيداً عن عائلاتهم وأعمالهم من أجل تمثيل مصالح بني وطنهم المقهورين)؛ وسياق العمل (أمضى بيل جيتس وبول آلين أسابيع وهم مهووسون بكتابة ترميز برمجي ما للحصول على منتج سيصبح نواة ميكروسوفت لاحقًا)؛ والسياق الاجتماعي (سكوت هاريسون، مؤسس شاريتي ووتر، والذي ترك عمله كمتعهد ملهى ليلي من أجل حل مشاكل كان يراها بين الطبقات الفقيرة والمعدوّمة في غرب إفريقيا). لم يبدُ واحداً من هؤلاء الأشخاص (حسب ما أفادوا شخصيًا) مدفوعًا بفكرة أن عملهم سيكون ممتعًا ومجديًا – تلك المقاييس التي نفكر فيها عند ذكر الشغف – لكنّهم كانوا على استعداد لمعالجة المشكلات حتى وإن كانت مقابل تكلفة شخصية كبيرة.

وبينما تعيد شريط ذكريات حياتك، هل وجدت مشاكل محددة تقع دومًا فيها؟ هل توجد مواضيع تدفع الآخرين إلى ان يأتوك راجين المساعدة، تلك المواضيع التي تبدو وكأنك مؤهلٌ تمامًا لمعالجتها، حتى وإن كلفك هذا الأمر على المستوى الشخصي؟

- **الأمل والطموح**

أين ترى على الدوام فرصًا يتغافل عنها الجميع؟ أين تصبح متفائلاً في وجه ضآلة الفرص إلى الدرجة التي تجعلك تستمر في العمل بعد وقت طويل من استسلام الجميع؟

أصبح كورتيس مارتين عضواً في قاعة مشاهير الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية عام 2012، وكان مارتين قد أمضى عشر سنوات في الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية واختتم حياته الرياضية بترتيب الرابع على مدار تاريخ كرة القدم الأمريكية في المسافات التي قطعها حاملاً الكرة في الاتجاه المضاد لخصومه بعد استلامها. وبكل المقاييس، كان أكثر اللاعبين العدائين نجاحًا في خط الخلف في التاريخ، لكنّ عند انضمامه إلى قاعة المشاهير فاجأ الجمهور حينما بدأ خطابه الرسمي بقوله «هل تعلمون أنني لم أكن من المعجبين أبداً بكرة القدم الأمريكية. لم أكن ذلك النوع من الرجال الذي يحب مشاهدتها، كان عددُ المباريات التي شاهدتها في حياتي يعدُّ على أصابع اليد الواحدة».

قال مارتين في خطابه إن كرة القدم الأمريكية كانت الملاذ الأخير له كمراهق مثقل بهموم الحياة من عائلة مفككة، ولم يلعب حتى كرة القدم إلا في السنة الأخيرة من مدرسته الثانوية. إضافة إلى ذلك فقد اعترف قائلاً: «أنا هنا بسبب عدد الياردات التي عدوّتها، وكل من يعرفني يعلم أنني أكره الركض. لا أحب الركض على الإطلاق. والآن ألعب الملاكمة لأحافظ على لياقتي لأنني لا أريد أن أركض في أي مكان».

فكيف لأحد أعظم العدائين على الإطلاق في خط الخلف – شخص لديّه تفانٍ يحسد عليه للتميز في مجاله ولديّه الدافع ليصبح الأفضل في لعب دوره – أن يكون على هذا التناقض مع اللعبة التي يبرع فيها؟ اتضح أن هنالك المزيد ليرويه.

حينما تلقى المكالمة الهاتفية المصيرية من بيل بارسلز المدرب الأسطوري في الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية والتي أفادت أنه

أصبح مقبولاً في الفريق، روى مارتين القصة على هذا النحو: «كنت أجلس أنا وعائلتي وننظر إلى طلب القبول. ورن الهاتف وإذا ببيل بارسلز، فأجبت الهاتف وقلت"مرحبا"، ورد بارسلز قائلاً، "كورتيس، نريد أن نعرف إذا ما كنت مهتمًا بأن تصبح واحداً من فريق نيو إنغلاند بيتريوتس". فرددت" نعم، نعم يا سيدي"». وأنهينا المكالمة. وما إن أغلقنا الخط التفتُّ إلى الجميع وقلت، «يا إلهي، لا أريد أن ألعب كرة القدم».

قال مارتين إن أحد المتقدمين الذين حضروا يوم الاختبار كان القس الذي يذهب إليه، ليوري جوزيف. وفي الحال أدار جوزيف دفة الحديث عندما ذكّر مارتن بكل الأشياء العظيمة التي يمكنه فعلها لأشخاص آخرين، مثل الأمهات الوحيدات والأطفال الذين ينتمون إلى عائلات مفككة أو عائلات تعتدي عليهم. قال لمارتن إن المنصة التي ستيتيحها لك اللعب في الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية قد تكفل لك فرصة رائعة لفعل كل شيء قلت دومًا إنّك تودّ أن تفعله.

وأردف مارتين قائلاً «وكانت هذه بداية صلتي بكرة القدم، لا أدري... لو أنه لم يقل لي هذا الكلام فهل كانت ستخرج مني موهبة لعب كرة القدم التي تحليت بها؟ بالقطع لم أكن لأقف هنا حينها، ومنذ أن قال هذا، كنت أعلم أن الطريقة الوحيدة التي ستنجح في هذه اللعبة التي تدعى كرة القدم هي إن لعبت لغرض أكبر من اللعبة نفسها، لأنني أعرف أن حب اللعبة لم يكن يلامس شغاف قلبي».

حدد مارتين معركته بتبني قضية أكبر –قضية تتعدى مصالحه ورغباته الشخصية– من أجل أن يقدم إسهامًا قيمًا في مجاله. وقد دفعه ذلك الحس العميق بوجود مهمة إلى التميز في مجال كرة القدم وخارجه.

وفي الموسم الذي تجلت فيه موهبته مع فريق بيتريوتس، بدأ الالتزام بالتبرع بنسبة 12 في المائة من راتبه لمؤسسة التشغيل الخيرية التي أسسها مؤخراً، والتي أنشأها لمساعدة الأمهات الوحيدات والشباب تعس الحظ. (خصص الآن 20 بالمائة من دخله للمؤسسة الخيرية.) كانت كرة القدم وسيلة لغاية معينة، فحتى بعد انقضاء أيام لعب مارتين، بقيت مهمته مستمرة.

ما الذي تطمح إلى إنجازه نيابة عن الآخرين؟ ما هي الآمال التي لديّك لإحداث تغييرٍ، وكيف تعمل من أجل تحقيقها؟

مرحبًا بك في خضمّ المعركة

لا يوجد جيش في العالم يدخل معركةً دون دراسة جبهة القتال، وإلا سيكون الأمر مثل عملية انتحار جماعي. ومع ذلك يفعل الكثير منا هذا الأمر يوميًا في عملنا. ففي حين أن معظم الناس لديّهم حسّ جيدّ بالمهمات والمشاريع التي تقع تحت مسؤوليتهم، إلا أنهم لم ينالوا الوقت الكافي ليضعوا في الاعتبار ما يهتمون به حقاً، وكيف يمكن أن يحولوه إلى مسار العمل. إنهم ضائعون في ضباب الحرب.

إن ترتيب الأولويات صعب، فحينما تختار التركيز على شيء واحد، سوف تختار تلقائيًا عدم التركيز على الأشياء الأخرى. ولذا يقع الكثير من الناس في فخ العزوف عن الهدف: إنهم لا يحبون عدم الراحة الناتجة عن قول لا لأشياء ليست هي الأشياء الأكثر أهمية حتى لو كانت جيدة جداً. فهم يفضلون أن يكونوا أناسًا عاديين في كثير من الأشياء بدلاً من الانتقال حقاً إلى الأشياء التي يهتمون بها والمخاطرة بمستقبلهم.

يطرح بقية هذا الفصل أسئلة ستساعدك على إنشاء خطوط معركتك، وترشدك إلى أنه لا يمكنك القتال على كل الجبهات، عليك أن تختار معاركك بحكمة، وتفوز فيها كل مرة. فالانتصارات الصغيرة ستزيد من مستوى ثقتك وإتقانك، **لكنّ الفشل المستمر بسبب وضع طموحات عالية جداً يؤدي إلى الإحباط وتكرار العزوف عن الهدف.**

ما الذي ستضعه نصب عينيك اليوم؟ ما الذي سترفض المساومة عليه أيًا كانت العواقب؟ ما الذي سيحدد شروط إسهامك؟

أحد بيانات المهام المفضلة لديّ هي تلك التي تتبناها مجموعة مطاعم بوكا: «**أذهِل الناس**». فهذه العبارة تعطي للجميع – من الطهاة إلى المديرين – رمزاً تشغيليًا قابلاً للتنفيذ ينتهجون من خلاله طريقة عملهم. وهناك عديد القصص لكثير من الندلاء الذين بذلوا جهوداً مضنية لإذهال العملاء والحصول على إعجابهم، وكلما ذُكرت هذه القصص تصبحُ شاهداً على مهمة الشركة، على المستويين الداخلي والخارجي كليهما. كما أنها إطار لتقييم كل تفاعل مع العميل: «هل أذهلتهم؟» ففي كل تفاعلاتهم ولقاءاتهم وفي كل قرار يتخذونه، يتحفز الموظفون بذلك الاختصار المكتوب لبيان مهمتهم «أذهل الناس». إنه **خط معركتهم، فما هو خط معركتك؟**

ما الذي تعرف أنه عليك فعله، لكنّك كنت تتجاهله؟ تلك هي جبهات القتال المنسية. إنها أشياء كانت تثقل كاهل عقلك فترةً، وأشياء كنت تهتم بها كثيراً، لكنّك كنت تتجاهلها لسببين إما (أ) إنك تخاف من

عدم امتلاكك للوقت الكافي لها أو (ب) لم تحدّدها بما فيه الكفاية لتعلم ما هي خطواتك التالية.

عادة ما أجد هذا الموضوع مع رواد الأعمال وأصحاب المهن المبدعين. فلديّهم فكرة خافتة في عقولهم يودون التعامل معها، ويثيرهم الحماس لوضعها في الاعتبار، لكنّهم يخشون أنهم إن اتخذوا بضع خطوات سيصبح المشروع فوق طاقتهم ويبوء بالفشل في نهاية المطاف. فأحد رواد الأعمال الذين قابلتهم كان يحوم حول فكرة عمل ما لفترة من الوقت، لكنّه لم يأخذ حتى أقل الخطوات لجعل هذا العمل يتحقق. ففي كل مرة نلتقي يتحدث عن الفكرة ومدى العظمة التي يظن أنها ستصبح عليها. في نهاية الأمر، وبعد عدة أحداث مشابهة، قلت له، «لا أريدك أن تقول كلمة أخرى عن هذه الفكرة. أنت تعتقد أنها فكرة عظيمة، وأعتقد أنا الآخر أنها ستصبح عظيمة، لكنّها من نسج الخيال. إنها ليست حقيقية- وإنما مجرد فكرة. ما لم تأخذ خطوات ملموسة لجعلها تتحقق، لا أريد أن أسمع عنها مجدداً». فنظر إلي بعينين تملؤهما الدهشة. لا أعتقد أن هناك من تحدث معه بهذه الصراحة من قبل. فكل الدلالات تشير إلى أن معظم الناس عبروا له عن عظمة الفكرة فحسب، وكيف أنها يمكن أن تصبح ذات وزن يومًا ما. بعد ذلك اتفقنا أنه بدلاً من الحديث عن الفكرة، سوف يأخذ خطوة واحدة صغيرة لجعلها تتحقق. فالفعل يحدد الواقع، و«الممكن» لا شيء سوى أنه قيمة غير مثبتة وفرضية.

اكتبْ قائمة بكل الأشياء التي تعرف – في قرارة نفسك – أنه عليك فعلها، لكنّك لم تأخذ خطوات تجاهها. وضع في هذه القائمة كل ما توده قدر الإمكان- لا يتعين عليك اليوم كتابتها كلها. (خلال دقيقة سنناقش ما سنفعله بهذه القائمة).

أين «الثغرات المفتوحة» عندك؟ تلك المشاريع غير المنتهية أو التي لم تبذل فيها قصارى جهدك أو العلاقات المقطوعة؟ إنها المشاريع التي تخاف أن تقول لها لا، لكنّك تعلم في قرارة نفسك أنك غير قادر على الالتزام بها. يجب أن تبادر هذه الثغرات بخطوات من أجلها وتجعلها أولوية أو تغلقها على الفور وتضعها جانبًا. ولو كان لديّك عديد الثغرات المفتوحة في حياتك، فإنها تقلل من قدرتك على التركيز على الأشياء الحاسمة للمهمة. عليك أن تصبح جيداً في تشذيب مشاريعك والتزاماتك فتتوفر لك الطاقة لأهم عمل لديّك.

أعدّ قائمة بثغراتك المفتوحة، واجعلها شاملة قدر الإمكان.

إن الفكرة الرئيسية هي: تلافي العزوف عن الهدف، عليك أن تتبنى شيئاً ما. لا تسمح للعزوف عن الهدف أن يسلبك سنواتٍ من حياتك. سوف يتذكرك الناس – ويُبنى هيكل عملك– على المعارك التي تختار أن تمضي وقتك في خوض غمارها. فلتعمل بحِس من المثابرة والدافع اليوم لتحدّد خطوط معاركك، ثم خصص كل تركيزك ووقتك وطاقتك على الأشياء التي تهمك. فهناك معارك أنت المؤهل وحدك لخوضها، ورغم أنني لا أستطيع أن أخبرك أين تلك المعارك، إلا أنني أتوقعُ أنك تعرف بعضاً منها على الأقل. إننا في حاجة إلى اتخاذ إجراء، ونحن في حاجة إليه الآن. خُض غمار المعركة.

نقطة نظام

في نهاية كلٍ من الفصول التالية، سوف يُطرح عليك مجموعة من الأسئلة لمساعدتك في الوصول إلى كيفية تطبيق المبادئ التي تعلمتها. و«نقاط النظام» هذه ستساعدك أن تبقى منظمًا وفي حالة تركيز على أهم أعمالك. إنها مصممة أيضًا لضمان أن تكون أنواع العمل الثلاثة (وضعُ الخرائط والصنع والتفاعل) مُمثَّلةً وأنك على مسار المساهمة والنموّ.

وإليك الأسئلة التي عليك طرحها لمساعدتك على مكافحة العزوف عن الهدف وتأسيس خطوط المعارك:

ما الشيء الذي سأكون جاهزًا له اليوم؟ انظر في الجدول الزمني الخاص بك وقائمة مهامك. فكر في التحديات المحتملة التي يمكن أن تواجهها، وكيف ستتعامل معها إن طرأت. ما الشيء الذي سترفض المساومة عليه؟ ما المعارك التي ستخوض غمارها إن فُرض عليك القتال؟

ما هو الإجراء الذي سأتخذه اليوم بشأن جبهات القتال المنسية؟ اطلع على قائمة الأشياء التي تحتاج أن تعمل عليها، واختر أحد الأنشطة تمارسها اليوم لتكون انتقالاً بمشروعك خطوة إلى الأمام. ولا يهم إن كان مشروعًا عملاقًا، لكنّ عليك أن تحرص على أن يكون ذا قيمة لك.

ما هي الثغرات المفتوحة التي سأغلقها؟ راجع قائمة الثغرات المفتوحة التي أعددتها، واختر واحدة لغلقها اليوم. قد تكون محادثة تجنبتها لفترة طويلة أو مشروعًا تحتاج إلى رفضه. إن الثغرات المفتوحة ستثقل كاهلك وتستنزف طاقة من عملك الملح والأكثر أهمية. خصص من خمس عشرة إلى ثلاثين دقيقة اليوم للعمل على ثغرة مفتوحة وأحرز تقدمًا ذا معنى لتغلقها.

شارك هذا المبدأ: اجلس مع أحد زملائك أو أصدقائك وناقش معه الأسئلة التي ستساعدك على تحديد ماهية العمل الذي لديّك استعداد للمعاناة من أجله (شغفك). يمكن أن تجد هذه الأسئلة في حديثنا السابق عن عاطفة الغضب والهوس والأمل والطموح، لكنّني أعيد إدراجها لكونها ملائمة هنا:

ما الذي تراه أو تسمعه أو تقرؤهُ أو تجربه ويملؤك بعاطفة من الغضب؟وماذا تعني لك لتخوض هذه المعارك؟

عندما تفكر مليًّا في حياتك، هل هناك أي مشاكل محددة تقع فيها على الدوام؟ هل توجد مواضيع تدفع الآخرين إلى أن يأتوك راجين المساعدة، تلك المواضيع التي تبدو وكأنك مؤهلٌ تمامًا لمعالجتها، حتى وإن كلفك الأمرُ باهظًا على المستوى الشخصي؟

ما الذي تطمح له، نيابة عن الآخرين؟ أي تغيير تأملُ في أن تحقق، وكيف يمكن أن تعمل من أجل تحقيقه؟

5

تحلَّ بالفضول الشديد

قيل كل شيء فيما مضى، لكنّ كون الناس لا يسمعون، فيتعين علينا أن نعود أدراجنا ونبدأ كل شيء من جديد.

أندريه جيد

مبدأ: لمنع الملل من أن يبلد أحاسيسك، عليك التعاطي مع عملك بعقلية فضولية.

إن جميع المآثر العظيمة والإنجازات الرائعة، بغض النظر عن طبيعتها، بدأت بسؤال: لماذا؟ كيف؟ ماذا لو؟ والإجابة عن هذا السؤال أدت إلى سؤال آخر، والذي يستدعي – في حد ذاته – سؤالاً ثالثًا، وهكذا دواليك. يتطلب السعي وراء عمل عظيم ودائم الالتزام بالسعي وراء الإجابات عن سلسلة من الأسئلة التي لا تنتهي. لكنّ التعامل مع العناصر الواقعية للحياة اليومية والعمل يمكن أن يجعل فضولنا ملتبسًا وغامضًا بسبب تعقد المهام والتوقعات. إذ من الوارد أن نفقد الصلة بأسئلتنا العميقة ونفقد الإرادة للتأمل فيها.

يصبح الفضول أمراً طبيعيًا في مرحلة الطفولة. حتى وإن كان السعي إلى المعرفة الجديدة في حد ذاته عملاً، إلا أنه لا يبدو كأنه عمل. والعالم بمثابة مختبر للطفل، يكون كل شيء فيه غامضًا. وبينما تبدأ عقولنا في دمج خبراتنا الخيالية والحقيقة في رؤية واحدة متماسكة عن العالم، تبدأ شبكاتنا العصبية بتكوين أنماط فهم تساعدنا على الاستيعاب الذي يمكننا من التنبؤ بما سيحدث بعد ذلك، إذ يمكننا أن نتعلم تحديد الفرص ومواطن الخطر. فنرى كل شيء غير مألوف في إطار العمل الذي نعرفه بالفعل، ونتخلص من المعلومات غير ذات الصلة. وفي حين أن هذه المرشحات تسمح لنا بمعالجة واستيعاب المعلومات الجديدة بكفاءة أكبر، إلا أنها تصنع مفاهيم معلبة علينا أن نعمل بجِد لطردها إن كنا نريد استعادة حس التساؤل هذا. يجب أن ننمي بداخلنا انضباطًا يساعدنا على إشعال فضولنا الداخلي ويسمح لنا بتفحّص الألغاز باهتمام.

وهذا الأمر يسهل قوله عن فعله حينما تكون هناك مهامّ ومشاريع عليك إتمامها. وفي الحرب بين الاحتمالات والواقعية، تتغلب الواقعية كل مرة في وجود الضغط. وفيما قد يبدو أن العقلية الفضولية المتسائلة غير فعالة عندما نقع تحت ضغط لنقدم نتائج سريعة، إلا أنها في واقع الأمر تجعلنا أكثر فاعلية في كل شيء نفعله.

المَلُولُ المشغول

إن العبارة التي أستخدمها لوصف المهنيين أصحاب الإنتاج العالي والركود الفكري هي «**المَلُولُ المشغول**». إنهم ينجزون الكثير من العمل، ويفعلون ما عليهم فعله لتلبية توقعاتهم، لكنّ إذا ما نظرت عن قرب

سوف ترى أنهم سذج ملُولُون لم يعد عملهم يحفزهم، وهم يؤدون عملهم بآلية سطحية.

إنهم لا يوسعون من مداركهم.

إنهم لا يقرون بالأسئلة الكامنة في أعماقهم.

إنهم لا يجربون أشياءَ جديدة.

إنهم يعيشون بافتراضات محدودة لا تخضع للمراجعة.

وما يثير الحزن أكثر أنهم حينما يواجههم موضوع آخر في غير العمل، يسري في داخلهم الحماس والسعادة. فإذا ما جعلتهم يتحدثون عن شيء يهتمون به بصورة طبيعية، سوف تراهم يتطرقون إلى تفاصيل دقيقة لبعض الوقت. فالمشكلة ليست في افتقارهم إلى القدرة على التعجب والاهتمام؛ لكنّ المشكلة أنهم لا يولون نفس درجة الفضول في عملهم على ما يبدو.

حلّ المعضلة؟ استعادة الفضول بتبني عقلية مساهمة بدلاً من عقلية ترفيهية. وهذا يعني أن تكرس نفسك للسعي وراء أسئلة جديدة أفضل، وأن تروض عقلك على الغوص في أعماق المشاكل وأن يسأل عن الافتراضات التي تحد عادة من الآفاق الجديدة والواعدة.

الترفيه مقابل المساهمة

وقفت منتظراً واسترقت النظر إلى الآخرين في الصف. كان الجميع يحدقون في هواتفهم المحمولة أو يتفقدون البريد الإلكتروني أو يكتبون رسالة نصية أو يتصفحون مواقع الإنترنات.

وفجأة استوعبت كيف أن أوقات الفراغ الصغيرة هذه يملؤها الترفيه «بين أنشطتنا اليومية». فإن كنت ملولاً في أي وقت، يمكنني أن أجد شيئًا على الفور ليشبع حاجتي إلى صرف انتباهي إلى المتعة. وحينما لا أجد شيئًا لأعمل عليه (أو حتى في بعض الأوقات التي أجد فيها ما أعمل عليه)، يمكنني فتح موقع تويتر أو البريد الإلكتروني أو أتصفح موقعي المفضل على الإنترنات لأجد ما يسليني. والنشاط الجديد مُغرٍ وبإمكاني الاطلاع على ما هو جديد في أي وقت أشعر فيه بالقليل من الملل.

إلا أنني عندما أتأمل في بعض من أفضل الأفكار التي مرت بي في حياتي وفي عملي، عادة ما أجدها تحدث في فترات «ما بين» التزاماتي اليومية. فهي تتجلى في الأوقات غير المتوقعة خلال فترة انتظار أو تعطل، وتحدث عادة في أثناء فعلي لشيء لا علاقة له بالمشروع بأي شكل من الأشكال. ولا اليوم أعرف إن كنت سأرى هذه الأفكار لأن هناك الكثير من مشتتات الانتباه التي تجذب انتباهي. ولم أعد، في معظم الأوقات، ألحظ بيئتي أو ألقي السمع للأحاديث المتفرقة أو أربط بين الأشياء بنفس حدة الذهن التي اعتدت عليها، لأنني كنت مدربًا على التركيز على أي إشعار يظهر فجأة على شاشتي.

هذه هي نعمة التكنولوجيا ونقمته. فهي توسع مداركنا وتجعلنا على ألفة أكثر بما يحدث في العالم، لكنّ الألفة الكبيرة هذه لها آثارٌ سلبية. فربما نعتقد مثلاً أننا نفهم شيئاً ما، لكنّ عمق معرفتنا يظل ضحلاً. إننا لا نملك حتى الوقت الكافي لنتوقف ونتأمل فيما نراه ونعاينه لنضعه في

المخطط الأكبر لحياتنا لأن هناك شيئًا جديداً دومًا لنمضي قُدُمًا إليه. هناك المزيد من الفرص للتسلية، لكنّ القليل من النتائج التي تأتي من التوليف بين الطرح ونقيضه والتي تتأتى من الانخراط العميق والمتأني مع التجارب.

في كتابه «**الضّحالة**» يشرح لنا المؤلف **نيكولاس كار** كيف تتشكل التجربة البشرية بالتكنولوجيا الجديدة التي ظهرت: «يبدو أن ما تفعله الإنترنت هو تشتيت قدرتي على التركيز والتأمل. وسواء إذا ما كنت متصلاً بالإنترنات أم لا، فإن عقلي يتوقع الان أن يستقي المعلومات التي توزعها الإنترنات: من خلال جزيئات تتحرك بسرعة شديدة. فبعد أن كنت غواصًا في بحر الكلمات، أصبحت الأن أبحر سريعًا على سطح الماء وأنا على مركبة التزلج المائي». وقد أشار **نيكولاس كار** إلى أن الكثير منا يركبون على سطح بحر محتواه التسلية، لكنّهم نادراً ما ينخرطون ويضعون في الاعتبار الآثار الناتجة عما يرونه، فلا يشكلون بموجبها أنماطًا من الفهم.

إن الانتقال من كونك غواصًا إلى مركب التزلج المائي له تأثير كبير على تفسيرنا للأحداث في حياتنا. وفي حين يمكن أن تبدو هذه البيئة الغامرة وكأنها ستشعل فينا الفضول، إلا أن تأثيرها عادة ما يكون عكسيًا. يمكن أن نتبلد بالتدفق المستمر من ذلك المحفز الجديد وقد ينجذب عقلنا بشكل حدسي إلى ما هو جديد ولامع.

ومع أن الأمر يبدو غريبًا إلا أنه قد يكون من المفيد أن تنفصل عن مصادر معينة من المعلومات وتدفقات المحتويات إذ يمكنك استغلال فيض من الإلهام المنتقى بعناية. ستلعب دور المُنتقي في حياتك وتصبح

مبدعًا. وحينما تصبح أكثر انتقائية في الأشياء التي تمنحها اهتمامك الكافي، سوف تستغل قدرتك على ملاحظة خبايا الحياة وتطبق الملاحظات الجديدة على عملك. وهذا يتطلب التزامًا بعملية الاستكشاف والسعي الفعال وراء الإمكانات. فلا يمكنك الانتظار فحسب على أمل أن تجد ضالتك – عليك أن تسعى بدأب من خلال أسئلة تأملية وتبحث في أرجاء بيئتك عن المادة الخام للتألق.

العيش بالمقلوب

هل تشعر وكأن العمل الذي ينتج عنك أكثر من الإلهام الذي يهبط عليك؟ أدعو هذا الأمر «**الانقلاب الإبداعي**» لأنه يبدو وكأنك تعمل رأسًا على عقب، في عالم يتحكم فيه الطلب، وليس العرض، بالأفكار. فأنت تعرف مثلاً أنك في حاجة إلى فكرة لاجتماع الاستراتيجية في الرابعة مساءً، لكنّ ليس لديّك أي شيء على الإطلاق لتقدمه. وكل شيء يخطر على بالك يبدو وكأنه إعادة تنظيم لفكرة سابقة، ومهما حاولت لا يبدو أنك تأتي بشيء جديد وعميق. وهذا الصراع ينشب يوميًا للمصممين والكتاب ولآخرين حولوا أفكارهم على الدوام إلى أشياء ملموسة ذات قيمة. وبسبب تدفق العمل الجديد الذي لا ينتهي، يصبح الأمر شبيها بصراع كي نشبع نهم الحاجة إلى الأفكار على الدوام ، وفي حقيقة الأمر، يعاني الكثيرون من الانهماك في العمل الذي يلائم دفع الفواتير لكنّه لا يمثل شيئاً تكتب عنه لأهل بيتك.

إن حالة الانقلاب الإبداعي هي شيء يشار إليه باسم «الكتلة الإبداعية». فحينما ننقلب إبداعيًا، يعني هذا أن الإرادة المحفزة لديّنا

ناضبة. وتنطوي العملية الإبداعية على توليف القليل من المحفزات المتعددة في بيئتنا وتحويلها إلى شيء جديد. وحينها نقلب، يكون لديّنا القليل من الخيارات لنجمع بينها بصعوبة إما (أ) لأننا لم نُمضِ ما يكفي من الوقت لنبحث عن الإلهام أو (ب) علينا أن نتوقف عن قضاء المزيد من الوقت في استخدام خبراتنا لنستغلها في أفكار مفيدة كامنة.

سألت ذات مرة كريس بروجان، المدير التنفيذي ورئيس شركة «هيومان بيزنيس ووركس»، والمؤلف المشارك لكتاب «**معادلة التأثير**»: كيف استطاعت إنتاج هذا الحجم الكبير من العمل المتنوع-الكتابة والإنتاج والابتكار والاستشارة- بهذا الاتساق الكبير؟ فأجابني قائلاً، «أنا أطرح أسئلة على الدوام، ولديّ فضول شديد حول كل شيء. إذا رأيت شيئًا يلفت انتباهي، أفكر في كيفية انطباقه على مشكلة العمل التي أحاول حلها، أو على المقال الذي أكتبه. وفي بعض الأحيان أتشتت وأنا أتبع أفكاري، لكنّ عملية سؤال «لماذا» المستمرة هذه هي التي أستمر من خلالها بالمجيء بأفكار جديدة».

ولتلافي تحولك إلى أحد المُلُولين المشغولين، عليك أن تشعل الفضول في داخلك بالتعامل مع شقيها: المحدد (الغوص عميقًا في موضوعات ذات اهتمام) والمنوع (استكشاف الإمكانات من خلال أسئلة ذات مغزى).

وهناك استراتيجيتان لفعل هذا الأمر: **تأسيس مسار للتنقيب وتطوير احتملات التفكير.**

أسس مسار للتنقيب

إذا أردت أن يحدث شيء بصورة متوقعة، فعليك أن تضع نظامًا له. وإذا أردت أن تجعل فريقك يفكر على نفس المنوال بخصوص مشروع ما، فسوف ترتب في الغالب لاجتماع أو مكالمة هاتفية لمناقشة مقدار ما أنجز فيه والخطوات القادمة. سوف تبني نظامًا يحقق أهدافك بحيث لا يتعين إذ عليك الاعتماد فقط على ذاكرتك لتشجعك على إتمام فعل الأشياء.

وبالمثل، إن أردت أن تدمج الفضول العملي في عملك وحياتك، فأنت في حاجة إلى أن يكون لديّك نظامٌ تدعم به هذا الهدف. عليك أن تُأسس حزمة من الفضول المنظم في حياتك، ويعني ذلك أن تخصص وقتًا وتصرح لنفسك بإضرام شعلة الفضول في داخلك بطريقة لا تتعارض مع أعمالك الأكثر إلحاحًا، إليك القليل من الاستراتيجيات لفعل هذا الأمر.

- **احتفظ بقائمة أسئلة**

متى كانت آخر مرة تأملت فيها سؤالاً لا يتعلق مباشرة بتحقيق نتائج فورية؟ هل تولي انتباهًا إلى تلك اللحظات الصغيرة التي تقول فيها مندهشًا «ماذا؟» و«لماذا؟» والتي تظهر فجأة خلال يومك؟ عادة ما تشكل نقاط الفضول هذه– تلك المواضيع التي ينجذب إليها عقلك بصورة طبيعية – التربة الخصبة التي ستنمو فيها أفضل أفكارك وفي النهاية أفضل أعمالك. اعط لنفسك تصريحًا ألا تعرف أشياء. هناك

بعض الناس الذين يعتبرون الجهل نقطة فشل، لكنّ الأشخاص الناجحين يرونه إقراراً بالواقع وفرصة للنمو. إن التهيؤ والتظاهر بأن لديّك كل الإجابات قد يجعلك تبدو بارعًا أكثر لدى الآخرين، لكنّ طرح الأسئلة –حتى وإن كانت تبدو سخيفة – يؤدي إلى لحظات تقول فيها «ها قد استوعبت!» إن التظاهر بالحكمة ليس كامتلاكها، والأشخاص الذين يبحثون عن الحكمة لا تهددهم المعلومات الجديدة أو غير المريحة.

فقبل دخول اجتماع أو قراءة كتاب أو مقال أو تجربة شيء جديد، توقف للحظات لتضع في الاعتبار الأسئلة التي تأمل في أن تجد لها إجابة من خلال هذه التجربة. اكتُب بعضًا من هذه الأسئلة، واستخدمها كمرشح لما تراه وتسمعه. وبفعل هذا الأمر، سوف تشجع عقلك على البحث عن إجابات لهذه الأسئلة وتعطي لنفسك أسبقية للوصول إلى أهدافك.

وبينما يمر يومك فلتُول اهتماماً لذلك الصوت الصغير في رأسك والذي يمدك بتحفيز وبصيرة وشعورٍ داخلي. لاحظ الأشياء التي تخجل منها وحوّلها إلى أسئلة تسعى وراءه. واحتفظ بقائمة من الأسئلة في مكان تراها فيه دومًا. يمكن أن تكون هذه الأسئلة ذات علاقة بالوظيفة أو أي شيء آخر يثير فضولك. أنا أحتفظ بقائمة من المواضيع التي أريد أن أتعلم عنها المزيد، ويساعدني ذلك على البقاء يقظًا والانتباه حينما أقع على أحد المصادر القيمة في هذا الخصوص.

فضلاً عن ذلك، قد تود الاحتفاظ «بكتاب مألوف»، وهو مصطلح سمعته للمرة الأولى من **أوستين كليون**، مؤلف كتاب **«اسرق كفنان»**. ذلك الكتاب الذي يرجع تاريخ فكرته إلى أوائل عصر أوروبا الحديث، ويتكون من مجموعة من الاقتباسات أو الوصفات أو بنودٍ أخرى يدور حولها موضوع ما، وهي مصممة للمساعدة على تذكر المعلومات المهمة. وقد ترغب في جمع اقتباسات ملهمة تصادفك، أو مقالات تثير فضولك وتود الاستقصاء أكثر عنها أو مقتطفات من محادثات تزيد من شغفك أو من حس التساؤل لديّك. ثم اجعل من الأمر عادة لديّك أن تطالع كتابك المألوف بحثًا عن سبلٍ جديدة من الأفكار أو التأملات لعملك.

في النهاية فكر في تجميع «القائمة». نشرت روزان كاش، ابنة المغني الأسطوري جوني كاش مقابلة لها مع والدها عبرت فيها عن قلقها من قلة وعيها بجذور الموسيقى في البلاد. وعلى الفور جمع والدها جوني كاش قائمة كبيرة من مائة أغنية من الطراز الموسيقي وسلمها إليها، وأخبرها بأن هذا هو «تعليمها». وأخذت روزان النصيحة على محمل الجد، وتعلمت هذه الأغاني، حتى انها أصدرت ألبومًا بعنوان القائمة، والذي يتكون من إعادة أداء لعديد الأغاني الأصلية.

فهل هناك أي شخص في حياتك (أو المكان التي تعمل فيه) تحترمه بما فيه الكفاية لتسأله عن قائمة بالكتب أو المقالات التي عليك.قراءتها، أو الخبرات التي يجب أن تمتلكها، أو المفاهيم التي عليك تعلمها؟

اجمع قائمة ثم اعمل عليها، وحدد الأسئلة التي تهمك طوال مشوارك. وحينما تكمل القائمة، مُر إلى موضوع آخر وافعل نفس الشيء.

- **كرّس وقتًا للوصول إلى إجابة على أسئلتك**

خصص بانتظام وقتًا جانبيًا لتغمر نفسك بالكتب والأفلام والمجلات والموارد الأخرى التي تضرم فيك شعلة الفضول. واحتفظ بقائمة بالموارد التي تحفز اهتمامك، واجعل هذا الوقت اليومي محصوراً للتفاعل معها. فأنا أحتفظ «بقائمة من المحفزات»، وهي عبارة عن قائمة بكل الكتب أو الأفلام أو المقالات التي صادفتني خلال يومي وأريد أن أطالعها لاحقًا، خلال وقت دراستي. كما أنني أستخدم مجموعة متنوعة من أدوات الإنترنات لأخزن المقالات التي تقابلني لأقرأها لاحقًا. ثم أفندها بمنهجية، فآخذ ملاحظات وأفكر في كيف يمكن تطبيقها على عملي. وأنال قسطا من الوقت مع نهاية القراءة أو وقت الدراسة للتأمل فيما قرأت وأتدبرُ إمكانية ارتباطه بعملي. فالفكرة العظيمة التالية في عملك لن تأتي على الأرجح من مشاهدة منافسيك، لكنّ من مطالعتك الأفكار الجديدة في حرفة ليس لها علاقة بك ومن ثم تطبيقها على حرفتك. اقرأ وجرب بانفتاح وبتركيز على الأسئلة العميقة.

- **اصنع نموذجك الأولي دون هوادة**

المقصود بصناعة نموذجك الأولي هو أن تبني نموذجًا أو ترسم فكرة أو حتى تتلاعب بالمفاهيم بطريقة تسمح بتكرارها سريعًا. فأنت تحول مجرد فكرة إلى شيء يمكن اللعب به وتطويعه وتحسينه. وهذا هو جوهر ما يفعله الأطفال عند تكوين الكلمات في لعبة الليجو أو تجميع الماكينات في ألعاب تينكرتوي. فهم يستغلون خيالهم لتحويل الأفكار إلى نماذج أولية سريعة لأي مشروع يريدون اللعب به.

وقد ساعدت شركة التصميم الصناعي الإبداعية «إديو» عملاءها على تطوير منتجات مبتكرة على مدار سنوات. وأحد أهم مبادئها هو النموّذج الأولي المبتكر، والذي يعني جعل العملاء يلعبون بأغراض متنوعة ويحولونها إلى حلول لمشاكلهم أو يفكرون فيها بطريقة جديدة.

وصف توم كيلي، المدير العام لشركة إديو فوائد عملية النموّذج الأولي في كتابه «**فن الابتكار**» قائلاً: «إن النموّذج الأولي هو حلال المشاكل، إنها ثقافة ولغة. يمكنك وضع نماذج أولية لكل شيء- منتج جديد أو خدمة أو علاوة خاصة. ما يهم هو تحريك الكرة إلى الأمام وتحقيق بعضُ أهدافك، وألا تهدر الوقت». يمكننا القول بصيغة أخرى، يسمح لك صنع النماذج الأولية أن تحرز تقدمًا قبل حتى إدراك الشكل الذي يبدو عليه التقدم. وأردف قائلاً، «لا تحل النماذج الأولية المشاكل البسيطة فحسب، سمها صدفة سعيدة أو حتى حظًا إن شئت، لكنّ ما إن تبدأ في الرسم أو صناعة الأشياء، فإنك تفتح آفاقًا جديدة للاكتشاف. وهذه هي الطريقة التي ساعدت العلماء على حل أعظم أسرار الطبيعة».

وبينما تبحث في مشكلة ما تحاول حلها في عملك، فكر: كيف يمكنك تطوير نموذج أولي سيساعدك على البدء بفحصها بطريقة جديدة؟ هل هناك أي شيء يمكنك أن تبنيه أو ترسمه سيعطيك أفقًا جديداً؟ هل هناك طرقٌ يمكنك أن تنتهجها لتلتف على المشكلة أو تفكك أجزاءها وتجمعها في كيان جديد؟ ومع أنه قد يبدو لك من غير المجدي قضاء كل

هذا الوقت في «اللعب»، ستكتشف أن هذا التحول في المنظور يبدل جذريًا من رؤيتك لجوهر المواضيع التي تحاول حلها.

- **اكتشف «المحطة التي تهنأ فيها»**

منذ عدة سنوات كنا نخطط لبناء ملحق بمنزلنا، وكان هناك ركنٌ مثاليٌ صغيرٌ خلف المرآب الجديد يصلح ليكون مكتبًا بالمنزل. وأتذكر أنني حددت الأمر بقولي، «أريد مكانًا أمارس فيه عمل حياتي، يكون مكاني المقدس».

انتهينا من تشييد هذا الفراغ ومنذ ذلك الحين استخدمته ملاذًا خاصاً. وقد جهزته بمكتب وأريكة صغيرة مريحة ورفوفٍ للكتب، ومساحة كبيرة لسبورة بيضاء. وفي هذا المكان أفرغ من معظم أعمالي، وهو الملاذ الذي أهرب إليه وأفكر وابتكر فيه. وقد فكرت في مكتب منزلي حينما قرأت مجدداً مجموعة المقابلات القوية مع **جوزيف كامبل** التي تدعى قوة الأسطورة. في أحد الفصول وضح كامبل أهمية أن يكون لك هذه المساحة المقدسة في حياتك:

«**المكان المقدس**» هو ضرورة ملحة لأي شخص اليوم. يجب أن تلوذ إلى غرفتك هذه يوميًا لمدة ساعة أو قرابة ذلك، ففي هذا المكان لا تعرف ماذا يوجد في صحف هذا الصباح، ولا تعرف من هم أصدقائك، ولا تعرف ما الذي تدين به للآخرين، ولا تعرف ما الذي يدين لك به أي شخص آخر. إنه المكان الذي يمكنك ببساطة أن تجرب وتولِّد فيه ما أنت عليه وما يمكن أن تصبح عليه. وهذا المكان هو حاضنة الإبداع، في أول الأمر ربما لا تلحظ حدوث شيء في هذا المكان. لكنّ إن كان لك مكانٌ

مقدسٌ واعتدت عليه، فسوف يحدث شيء في نهاية الأمر... أصبحت حياتنا اقتصادية وعملية للغاية في توجهها إذ أنه كلما زاد عمرك، يصبح ثقل الوقت عليك كبيراً أو بالكاد تعرف في أي شيء يزداد عمرك حقاً الجحيم. أنت تفعل على الدوام الشيء المطلوب منك. أين هي المحطة التي تهنأ فيها؟ عليك أن تحاول العثور عليها.

أنا أحب اقتراح كامبل أن تجد مكانًا معينًا تكون مهمتك الوحيدة فيه السعي خلف الأشياء التي تثير فيك الفضول. أعتقد أن هذا ما كنت أرمي إليه حينما قلت «أن أفعل عمل حياتي». فعمل حياتي لا ينحصر بالتأكيد على بناء عملي التجاري. إنه أكبر من ذلك بكثير، فهو دائم أكثر. إنه الفراغ الذي أشغله في حياة الآخرين الذين أعيش لخدمتهم، بما يتضمن عائلتي وأصدقائي. إنه اكتشافي لذاتي. وكل هذا العمل الذي أقوم به في عزلتي يغذي العمل الذي أفعله في كل ركن من أركان حياتي، رافدًا يتدفق في نهر هائج.

أين هي بقعتك المقدسة؟ أين «المحطة التي تهنأ فيها»؟ هل لديّك واحدة؟ لا يشترط أن تكون غرفة مخصصة ومجهزة تجهيزاً خاصًّا في منزلك. بل يمكن أن تكون كرسيًّا معينًا في مقهى بالحي الذي تقطنه، أو مقعداً في أحد زوايا منتزه غير مزدحم. أينما كان (وفي أي وقت) يكون هذا المكان، اجعلهُ ملاذك الذي تهرب إليه وتفكر فيه بأسئلتك العميقة، وتشعل في داخلك نار الفضول.

تطوير التفكير المُحتمل

هناك استراتيجية ثانية لتنمي فضولك وهي استغلال التفكير المُحتمل، خاصة في الكيفية التي تتعامل بها مع مشاريعك. وهذا يعني أن ترفض التسليم بفكرة الأمر الواقع وأن تحتضن بدلاً من ذلك السعي وراء الأفكار العظيمة دوُن هوادة.

إن عائلتي تحب تجميع أحجيات الصور المقطعة، (ولأكون دقيقًا فأنا أحبّ والأطفال أن نبدأ الأحاجي، وتمضي زوجتي ساعات في محاولة حلها). وهناك القليل من الاستراتيجيات التي يمكن توظيفها لحل الأحجية. **الطريقة الأولى:** التي يفضلها طفلي الثاني، هي اختيار أحد الأشكال من الأحجية والعمل على تجميعها من خلال البحث في قطع الأحجية عن الأشكال المتوافقة مع هذا الشكل. **والطريقة الثانية:** والتي أفضلها وزوجتي هي أن نبحث في كل قطع الأحجية عن القطع التي تشكل «الجوانب»، ولهذه القطع طرف واحد مستقيم على الأقل، ما يعني أنها تشكل حدود الأحجية. وفي حين أن تحديد الجوانب والزوايا يأخذ قدراً كبيراً من الوقت في بداية العملية، إلا إننا بفعل ذلك نقلل من عدد التراكيب المحتملة للقطع ونعطي لأنفسنا نقطة بداية معقولة. وعندما نجمع جوانب الأحجية ونرتبها نكمل على نفس النسق وصولاً إلى المنتصف.

والعمل التصوري يشبه إلى حد كبير حل أحجية الصور المقطوعة. وأحد الأسباب التي تجعلني أعتقد أن الكثيرين يشعرون بالملل في عملهم ويخفقون في التعاطي الكامل مع فضولهم، هي أنهم تنهكهم

الشكوك وتعدد الخيارات، وأنهم لم يحددوا معايير المشكلة حقاً. وبالتالي، فإن منهجيتهم في العمل قليلة أو لا يوجد لديّهم فهمٌ لما يحاولون تكوينه. وكونهم منهكين، فربما يستسلمون ويستقرون على حالهم، سعداء أنهم وجدوا قطعة أو قطعتين قد توافقوا مع بعضهم البعض. وعلى أيّ حال فإنه مع القليل من الجهد المتعمد في بداية العملية لتحديد «جوانب» المشكلة التي تحلها، فمن الممكن أن تصل إلى الحلّ سريعًا، وتستكشف حلولاً أكثر أهمية، وتستغل مهارتك في حل المشاكل بإبداع. وعندما تكون لديّك حدودٌ واضحة لتعمل في إطارها، يمكن أن تشعر براحة أكبر في طرح أسئلة منوعة جداً وأن تستكشف عن قصد الاحتمالات التي تبدو غير ذات صلة في البداية. إن الهيكل والحرية هما جانبان لنفس العملة، فالهيكل يجعل الحرية تطوف بإبداع.

إعادة تعريف المشكلة

يوجد أربعة عناصر يمكنها أن تساعدك على استكشاف جوانب مشكلتك: **التطلعات والألفة والافتراضات والخصال.** وتحري هذه العناصر الأربعة قادرٌ على أن يوفر لك مادة كافية «لتلعب» ذهنيًّا بأسئلة العمل. وفي بعض الأحيان قد يبدو من غير المفيد إهدار وقت قيمّ في طرح أسئلة تأملية من دون مردود مؤكد وفوري، لكنّ هذا الفعل سيساعدك غالبًا على اكشاف أجزاء الفكرة التي لم يُسبر غورها بعد. وعادة ما تأتي أفضل فكرة من الزوايا التي تغاضيت عنها أو تجاهلتها في خبرتك.

- **التطلعات**

ربما ترى الأمر غريبًا، إلا أنه من المحتمل أن تمضي الكثير من الوقت وأنت تعمل على مشروع دون أن تحدّد الغرض الحقيقي منه. ربما يسند إليك مديرك أو عميلٌ أحد المهام في بداية مشروع ما، أو ربما تتعامل مع مهمة قديمة في حاجة إلى إعادة النظر فيها، لكنّك لم تحدّد بالفعل جوهر المشكلة التي تحاول حلها في الوقت الراهن. وحينما يكون الأمر على هذا المنوال، بإمكانك أن تمضي الكثير من الوقت في محاربة طواحين الهواء، محاولاً إحداث قوة دفع، لكنّك تسيرُ إلى لا شيء. عندما تعلق في مشكلة ما اسأل نفسك: «ما الذي يريد أن يصبح عليه هذا الأمر؟» أو «ما الذي ستكون النهاية الأخيرة إن أردنا حل هذه المشكلة بمثالية؟»

كنت أشرف على جلسة فكرية، لتقديم منتجٍ جديدٍ مع أحد العملاء، وبدأت تقل وتيرة الحركة في هذه الجلسة. عندها سألت الحاضرين أن يفكروا في تطلعات عملائهم، انهالت علينا فجأة كلمات مثل «المجتمع»، و«الحالة»، و«الانتماء». وأعدنا صياغة المشكلة لنرى كيف يمكن أن نستخدم المنتج لتحقيق هذه التطلعات، وسرعان ما استعدنا قدرتنا على مواصلة الجلسة المفيدة، وطرحنا عشرات الأفكار. ولو لم نتوقف حينها لإعادة صياغة المحادثة حول هذه التطلعات، فكنا سنستمر في طرح أفكارٍ بائسة لم تكن حقاً لتّحركنا في الاتجاه الصحيح. إن قضاء بضع دقائق فحسب لتحديد تطلعاتنا ينتج عنه أفكارٌ جديدة وقيمة على الفور. ووضع معيار هيكلي للمحادثة أعطانا نقطة انطلاق استطعنا عبرها توليد أفكار.

فكر في مشروع حالي تعمل عليه، واسأل نفسك ما الذي أريد أن يؤول إليه هذا المشروع، وحدد من ثلاث إلى خمس كلمات لتصف بها تطلعاتك، ثم استخدم هذه الكلمات نقطة انطلاق لأفكار أو أسئلة جديدة تتمعن فيها.

- **التجانس**

هو التشابهات التي تلحظها بين مشروع تعمل عليه وآخر عاينته فيما مضى. والتوصيل بين هذه النقاط يمكن أن يكون طريقة مفيدة لتتجلى أمامك أفكارٌ إبداعية جديدة ومسارات محتملة لتسعى وراءها في عملك.

اسأل نفسك، «كيف تبدو هذه المشكلة أو المشروع؟» أو «أين شاهدت شيئًا مشابهًا من قبل؟» أو «هل يمكنني أن أرى أنماطًا معينة هنا؟» وانظر إن كان بإمكانك أن تحدّد أي تشابهات قادرة على إمدادك بقوة دفع. ثم تلاعب بالأنماط التي تلاحظها بين المشكلة الحالة والصعوبات التي ألمتّ بك فيما مضى.

إننا نتعلم أفضل الأمور في سياق ما نعرفه بالفعل، فإن كان لديّنا «خطاف» ذهني نعلق عليه خبراتنا الجديدة، فمن المرجح أن نحتفظ بهذه المعرفة الجديدة ونستفيد منها في حل المشاكل مستقبلاً. قارن بين مشكلتك الحالية مع المنتجات في السوق أو الأشخاص أو الظروف أو الأفكار أو أي شيء على الإطلاق بإمكانك استخدامه لتجمع الأنماط المتشابهة. واسأل «كيف يبدو هذا الأمر. . .» واكتب كل المتشابهات التي

تلحظها. ثم انظر إن كانت عناصر التشابه هذه تولد أفكاراً جديدة أو أسئلة جديدة محتملة يمكن أن تطرحها. ومرة أخرى، فأنت تتطلع في الأساس إلى نفض الغبار عن عقلك المبدع ليأخذ إجراءً ما بدلاً من السماح له بالانتكاس إلى العادات المريحة. فأي شيء تفعله لنكزه في اتجاه جديد هو خطوة ستساعدك على التعامل مع مشاكلك من منظور جديد.

- **الفرضيات**

تلك هي الحدود المتصورة التي تضعها لنفسك بخصوص مشكلة تحاول حلها. سواءً من خلال نصح الآخرين أو الخبرة الشخصية، فمن السهل أن تطور حسًا بما تعتقد أنه ممكن وما تعتقد أنه لا حدود له. ومع هذا، يمكن للفرضيات أو المُسلمات الزائفة في بعض الأحيان أن تتراكم في داخلك وتمنعك بدورها من النظر إلى ما قد يفيدك في الحصول على الأفكار والإلهام. وعند حدوث ذلك ربما تقلص من إبداعك على نحو مصطنع وتنغلق عن الحلّول القيمة.

لو لم يتم التعامل مع المُسلمات بقسوة فيما مضى لتوقف الابتكار. ولما كانت لديّنا موسيقى الجاز أو الحاسوب الشخصي أو مجال كامل من علوم ميكانيكا الكم. فالإرادة المستمرة لمقاومة المُسلمات هي التي فتحت الثغور في نهاية الأمر وتدفق منها التقدم بعد ذلك بثبات.

وفي الوقت الذي تفكر فيه في مشروعك، اسأل نفسك، «ما هي الفرضيات التي قد أكون وضعتها حول هذا الأمر؟» وقد تكتشف أنك

قد وقعت في هذا المستنقع. عليك بقضاء بعض الوقت عازماً على أن تتحدى أي فرضيات اكتشفتها واستخدمها أساسًا لتوليد أفكارٍ جديدة.

- **الصّفات**

وهي خصائص المشكلة التي تحاول حلهّا. كيف تبدو وكيف تجعلك تشعر وما هو الانطباع عنها؟ ما هي الكلمات المحددة والملموسة التي تستخدمها لتصف المشكلة؟ وما إن تحدّد عديد من صفات هذه المشكلة، استخدمها نقطة انطلاق من أجل توليد الأفكار.

لنفترض أنك تطور من استراتيجية جديدة لفريق المبيعات الذي يعمل معك. ما هي بعض الكلمات التي تصف بها المشكلة التي تحاول إصلاحها بالاستراتيجية الجديدة؟ هل مندوبو المبيعات غير واضحين أو غير مجهزين بالأدوات اللازمة أو ليسوا مؤهلين بما فيه الكفاية؟ حدد بعض الكلمات التي تصف المشكلة التي أنت بصدد حلها فعلاً – الصفات المحددة للمشكلة – ثم استخدم كُلاًّ من هذه الكلمات طريقة تطرح بها أسئلة جديدة تسعى إلى الإجابة عنها.

فإن كانت إحدى الصفات هي «أنهم غير مؤهلين بما فيه الكفاية»، فربما تضيف سؤالاً آخر «كيف تدربُ أفضل مؤسسات المبيعات في العالم مندوبي المبيعات لديّها؟» أو كيف يعمل مندوبو المبيعات المدربين جيداً على هذا الأمر بشكل مختلف؟ أو «ما هي القيمة التي أحاول الحصول عليها عبر تدريب مندوبي مبيعاتنا على نحو أفضل؟» ويحتمل أن تتفتح وسائل جديدة للتفكير وأنت تطرح مجموعة متنوعة من

الأسئلة بدلاً من التعامل مع مشكلتك من جانب واحد. ولربما بدت لك بعض الأسئلة واضحة وساذجة، لكنّك في أثناء إصرارك قد تقع على سؤال يُضرم في داخلك شرارة طريقة جديدة من التفكير. فأنت لا تصل إلى الذهب إلا إن كان في استطاعتك أن تحفر في الحصى لتعثر عليه.

وباستخدام هذه العناصر الأربعة للتفكير الاحتمالي - التطلعات والألفة والافتراضات والخصال - تستطيع أن تصل إلى «أطراف» مشكلتك وستساعدك هذه العناصر على تجنب الحواجز لتمضي قُدُمًا. ويمكنك أن تستغلها في بداية المشروع لمساعدتك على طرح سلسلة من الأسئلة ويمكنك استخدامها من حين إلى آخر خلال المشروع حتى تحُول بينك وبين التعثر في المشكلات.

إذا ما تم عرقلتك. . .

بالنسبة إلى عديد الناس، فإن الحلّ لوجود عائق بينهم وبين الإبداع هو أن يواصلوا العمل، وأن يحاولوا بائسين استحضار بعض التشابه من فكرة منتجة. فهم لا يتحدثون عن «حالتهم» خوفًا من أن يتم تصورهم كأشخاص لا يعتمد عليهم، ويتراكم الضغط على هذا المنوال، وهو ما يزيد الطين بلة. وقد تعلمت مع الوقت أن هناك نوعين من المُعوقاتِ - تصوري وتنفيذي - ولكلٍ منهما علاجٌ فريدٌ من نوعه.

المُعوقات التصورية تحدث حينما لا يكون بمقدورك أن تولِد «فكرة كبيرة». فأنت لا تعرف كيف تواصل لأنك لا تستطيع الحصول على حافز تصوري.

ومن خلال خبرتي لا يكمن الحلّ بالنسبة إلى المُعوقات التصورية في الانغماس في عمل مُضنٍ ومحاولة التفاني في أعمالك. لكنّ بالأحرى يكمن حلها في طرح أسئلة مختلفة وأفضل. وكما أردفنا في فصل سابق، فأنت في حاجة إلى محاصرة المشكلة واستيعابها من أكثر من منظور منوع من أجل أن تتفادى النظرة القاصرة التي جعلتك عالقًا في المقام الأول. وفي حين أن العناصر الأربعة يمكنها أن تساعدك على وضع هيكل لأفكارك عن العمل، إلا أنك في بعض الأحيان تحتاج إلى منشط سريع ليخرجك من العائق التصوري، وإليك بعض الأسئلة التي يمكنها مساعدتك:

ما الذي أحاول إنجازه هنا فعلياً؟ تأكد من وضوح أهدافك وأنك لا تضع أي افتراضات أو قفزات تصورية تثبط من الحافز في داخلك. قد يبدو الأمر واضحًا للغاية، لكنّني، وعلى الدوام، أجدُ أن مصدر الحائل هو الافتقار إلى الوضوح بشأن الأهداف الحقيقية للمشروع. استغل التطلعات والألفة والافتراضات والخصال لصالحك كيْ تكتشف جوانب الموضوع.

كيف تبدو هذه المشكلة؟ ومرة أخرى ابحث في المشكلات الموازية التي حللتها من قبل (الألفة). هل هناك أي مثال لمشكلات متشابهة، أو هل يوجد أي شيء تعلمته من العمل الآخر يمكن تطبيقه في هذا المشهد التخيلي؟ من الوارد أن تكون التشبيهات المجازية مفتاحًا قويًا لفتح سبل جديدة للتفكير الإبداعي. حاول أن تقارن مشكلتك مع أحد الأشياء الموجودة في بيئتك وانظر إن كانت ستولد أفكاراً جديدة.

ما الذي يلهمني الآن؟ إن كنت تسعى وراء «فكرة كبيرة»، فلتبحث عن أفكار كبيرة تحركك عاطفيًا أو فكريًا. ما هو حال تلك الأفكار

العميقة؟ لماذا ترتبط بها؟ كيف تطبق نفس العناصر الجوهرية على المشروع الذي تعمل عليه حاليًا؟

على عكس المُعوقات التصورية، والتي يمكن الالتفاف عليها بتحول جذري في العقلية، فإن المُعوقات التنفيذية تكون أقوى لأنها متأصلة في الأساس نتيجة نوع ما من القيود. ولتكسر هذه القيود، أنت في حاجة لتسأل نفسك مجموعة مختلفة من الأسئلة:

متى أشعر بأنني مقيّد تمامًا؟ في بعض الأحيان يمكن لعنق زجاجة العملية التي تشرف عليها (التعقيد غير الضروري والتوتر في العلاقات وما إلى ذلك) أن يجعلك تشعر بوجود مُعوقٍ، حتى وإن لم تحدّده. هل هناك أي أعناق زجاجات محددة في عمليتك وتمنعك من إحراز تقدم؟ وإن كان الأمر كذلك، ما هي، وكيف يمكن فتحها؟ هل تحتاج إلى المزيد من التركيز أو الموارد أو الوقت أو الطاقة المخصصة للمشروع من أجل أن تخرج من عنق الزجاجة؟

متى أشعر بأنني فقدت السيطرة؟ حينما تسلم التحكم في مشروع ما إلى شخص آخر، سواء إذا كان زميلاً أو متعهداً فإنك تسلمه قدرتك على التأثير مباشرة على تقدم المشروع. وفي بعض الأحيان تكون حالة الشعور بأنك عالق ناتجة عن تفويضك للآخرين بالتحكم أكثر من اللازم، أو عدم القناعة بأن هناك ما يتم إنجازه ووجود تقدم ملموس. ماذا يتطلب الأمر بالنسبة إليك لتشعر بحس أعلى من التحكم؟

ما الذي لا أفهمه؟ في بعض الأحيان يكون الحائل التنفيذي نتيجة للافتقار إلى المعرفة ببساطة، وهو ما يؤدي إلى الركود أو الشلل. هل هناك أي مجال قد يمكنك المزيدُ من الفهم فيه حول مشروع ما إن يضع الشحم

على عجلات التقدم الصدئة؟ لا تقف مشلولاً أو تحارب طواحين الهواء، حدد ثغراتك المعرفية واعمل على حلها.

وكما قال **والت ديزني** في إحدى المرات، «إننا نستمر في المُضي قدمًا، ونفتح أبوابًا جديدة ونفعل أشياءً جديدة لأن لديّنا فضول والفضول يستمر في إرشادنا إلى دروب جديدة». لا تركنوا إلى الوضع الحالي يا أصدقاء. لا تصبح ملوُلاً مشغولاً، حافظ على لياقتك الذهنية واستمر في طرح الأسئلة واستمر في المضي قدمًا وافتح أبوابًا جديدة كل يوم. فأنت لا تعرف أبداً ما الذي ستجده.

نقطة نظام

التزم بطرح أسئلة أفضل وتركيز انتباهك على الاتجاه الذي يريد عقلك الذهاب إليه بطبيعته. إنه أمر صعب، حيث قيل لنا منذ نعومة أظفارنا «التزموا بالمهمة» و«توقفوا عن أحلام اليقظة». إلا أن هذه المشتتات العقلية الصغيرة يمكن أن تكون مصدراً لقيم لا تصدق على المدى الطويل.

ابدأ في كتابة قائمة أسئلة، وراجعها يوميًا. احتفظ بها في مفكرتك، أو مجموعة بطاقاتك المفهرسة أو على هاتفك أو حاسوبك. وتأكد من إضافة أسئلة جديدة إليها كل فترة. اكتب أي شيء يثير فضولك. فسؤالان مثل «كيف تعرف السناجب الأماكن التي دفنت فيها المكسرات؟» أو «كيف تعمل شاشات اللمس؟» على نفس القدر من الأهمية هنا. إن كان سؤالاً يحيرك، فعليك إدراجه في بنود قائمتك.

خصص وقتًا لإيجاد إجابات على أسئلتك. ابدأ بساعة أسبوعيًا، ومع مرور الوقت سترغب في زيادة هذا القدر إلى ساعة يوميًا. واستخدم هذا الوقت لتدرس أسئلتك وتأخذ ملاحظات وتفكر كيف يمكن تطبيق ما تعلمت على عملك. وقد يدهشك كيف أن الأشياء التي لا علاقة لها ببعضها البعض يمكن أن تصبح متشابهة على نحو غريب، أو كيف أن سعيك وراء فضولك سيؤدي إلى حل للمشكلة المزعجة التي كنت تواجهها.

ابدأ كل يوم وأنهه بالتأمل فيما تعلمته. سوف نناقش هذا الأمر باستفاضة في فصل لاحق، لكنّ تأكد أن ما تعلمته لم يذهب أدراج الرياح بسبب نقص المعرفة. وابدأ كل يوم بسؤال «ما الذي أريد تعلمه اليوم؟» وأنهه بسؤال «ما الذي تعلمته اليوم؟»

لا تحدق في المشاكل فحسب، بل اطرح الكثير من الأسئلة، وحاصر مشاكلك حتى تراها من جميع الزوايا. واستخدم العناصر الأربعة لتصل إلى جوانب مشكلتك، وتلاعب بها إلى أن تتخطى الحواجز. وفي حين أن الحظ والصدفة يحدثان، إلا أن أكثر الطفرات العبقرية ستنتج من الانغماس العميق في المشكلة ومن طرح مجموعة من الأسئلة التحقيقية الصحيحة.

شارك هذا المبدأ: تواصل مع زميل أو صديق بانتظام لمشاركة أسئلتك وما يلهمك، ولتحفيز بعضكما البعض بأفكار جديدة. وأفضل طريقة ليظل فيك الإلهام والفضول هو أن تلتزم بالاشتراك في محادثات

ملهمة مع الآخرين عن الأفكار التي تهمك.

إضافة إلى ذلك، إن كنت في اجتماع، قم بتعريف الآخرين بالمبادئ الأربعة واستخدمها لتحفيز الفكر الإبداعي في المجموعة. وسوف يدهشك كيف أن لهذا التعريف أن يأخذ المحادثة إلى اتجاه جديد قيم.



6

اخرج من منطقة راحتك

لأن التحرق إلى الرفاهية ينحر أهواء النَّفس في كبدها فيرديها قتيلة، ثم يسير في جنازتها فاغراً شدقيه مُرغيًا مزبِدًا.

جبران خليل جبران، كتاب «النبي»

مبدأ: من أجل تقديم مساهمة قيمة، عليك الاعتياد على التعب وتبني نهج النموّ وتنمية المهارات طوال عمرك.

وقعت **سارة بيك** في ورطة، كانت من بين حوالي ألف شخص ممن حضروا قمة الهيمنة العالمية، وهو مؤتمر سنوي يعقد في بورتلاند، أوريجون، ويعنى بحشد الأشخاص الذين يريدون أن تكون لديّهم الجرأة والشجاعة في الحياة والعمل. وكانت سارة قد استلمت لتوها 100 دولار مثل بقية المشاركين من الجهة المنظمة للمؤتمر «كاستثمار» فيها، وطُلب منها إعادة استثمارها لتحقيق نجاح بطريقة أو بأخرى.

كان أحد المتحدثين في المؤتمر هو **سكوت هاريسون**، مؤسس الجمعية الخيرية: «مياه». ولشدة تأثرها بخطاب هاريسون قررت سارة السعي

وراء هدف جريء: أن تجمع 29,000 دولار للجمعية الخيرية: مياه، بحلول عيد ميلادها التاسع والعشرين، والذي تبقى عليه بضعة أشهر. لكنّ كيف تنفذ هدفها في هذا الوقت القصير، وهي تمتلك رأس مال 100 دولار فقط لتبدأ به؟ فأجرت تحليلاً سريعاً وقررت أن أفضل فرصة لديّها هي أن تستغل الأصول التي لديّها: شبكة علاقاتها الاجتماعية وحبها للسباحة. وقد أعدت سارة خطة جريئة: إذا حصلت على تبرعات بقيمة 29,000 دولار قبل عيد ميلادها التاسع والعشرين، فستسبح من جزيرة ألكاتراز الشهيرة إلى سان فرانسيسكو في «حُلَّة يوم ميلادها». وعلى الفور أعلنت للعامة نيتها، وشرعت في جمع التبرعات.

ولم تحقق سارة هدفها فحسب، بل تعدته وجمعت 32,398 دولار في اثنين وسبعين يومًا لاغير. وفي عيد ميلادها أوفت بوعدها، وسبحت عبر خليج سان فرانسيسكو وهي عارية، بينما يشجعها مجموعة صغيرة فقط من أصدقائها وعائلتها. وكتبت لاحقًا عن تجاربها وشاركت في بعض الدروس التي تعلمتها، بما في ذلك أهمية أن تضع نفسك على المحك وتصبح جريئًا وتجعل أفعالك وليس كلماتك هي التي تعرِّف بك. «سيصطف الناس وراءك إن كنت متماسكًا، وإن كنت أهلاً للاعتماد عليك حتى وإن كان الأمر جنونيًا وذلك إن كانوا يثقون بك. افعل شيئًا ما وانشط كما المجنون حتى تحققه». تأثرت بيك بالخطاب واتخذت إجراءً، واشتعل في داخلها فتيل البصيرة التي أخبرتها كيف يمكنها تحقيق هدفها، وبدأت في التخطيط حتى قبل أن تتاح لها الفرصة لتنأى بنفسها عن هذا الأمر. ومع أنه كان التزامًا غير مريح، إلا أنها اتخذت إجراءً قبل أن يتكالب عليها الركود.

وفي حين أنك لن تسبح أبداً على الأرجح وأنت عارٍ لتجني أموالاً لفائدة جمعية خيرية، إلا أن تصرف سارة بيك يوضح لنا درسًا مهمًا: إن

كنت تريد تجنب مسار يؤدي إلى الخمول والحياة العادية، فسوف يتعين عليك عند نقطة ما أن تخرج من منطقة راحتك.

بيولوجيا الراحة

تعلمت أنني إذا لم أفحص نفسي، فإنني أنجرف إلى درب مريح أكثر. وإن لم يكن لديّ التنظيمُ الذي يحثني على النموّ، فسينتهي بي المطاف وأنا أفعل ما يعطيني أفضل شعور في تلك اللحظة، سواء إذا ما كان تصفح الإنترنات في الوقت الذي عليّ فيه وضع استراتيجية في أثنائهِ أو مشاهدة التلفاز حينما يكونُ عليّ التمرين أو تجنب النقاش الصعب مع زملائي بدلاً من مواجهة الموقف وجهًا لوجه. وذلك لأنني مصمّم بيولوجيًا على أن أبقى في منطقة راحة معينة وأن أتجنب الألم الذي يبدو كأنه غير ضروري والذي يأتي من الخروج عن حيز هذه المنطقة. ومع ذلك، فإنني أستمر في النموّ كي يصبح في وسعي تحقيق عمل عظيم، وأعلم أنني في حاجة إلى تحدي تلك الغريزة البيولوجية بالقفز فوق العقبات التي تجبرني على النموّ.

وعادة ما تتردد هذه المشاعر من الأشخاص الناجحين الذين قابلتهم في مكان العمل، وخاصة أولئك الذين أمضوا وقتًا طويلاً في مهنتهم. عمل سام سولانو مديراً في شركة فيدكس لمدة تسع وعشرين عامًا، وهي فترة طويلة إلى حد لا يصدق في سوق العمل هذه الأيام. يقول سام، «تعلمت أنه عليّ إعادة ابتكار نفسي دومًا، فبصفتي مديرًا أولاً، أحاول أن أتعلم كل يوم قدر الإمكان. أستمع أكثر مما أتحدث، وأحاول جاهداً أن أحِيط نفسي بأشخاص أذكى مني." وعندما سُئل كيف

يتفادى إغراء الاستقرار الحتمي مع النظر إلى الفترة الطويلة التي أمضاها في الشركة والمكانة الكبيرة التي يتمتع بها، فردد نصيحة عادة ما يقدمها للمتدربين في إدارته. «عليك أن تؤدي أفضل عمل لديّك، حتى وإن لم يسمعك أي شخص. هذه هي أفضل طريقة تجعل نفسك بها لا تقدر بثمن لفريقك وتضمن استمرارك في النموّ».

مغالطة «آخر يوم»

ربما سألت نفسك في مرحلة ما «ماذا كنت لتفعل اليوم لو أن هذا آخر يوم في حياتك الدنيا؟» ومع أنه تمرين ممتع وحسن النية، إلا أنه لا يعود بفائدة كبيرة في تحفيزك على الفعل، لأنه يزيل أي شعور بالمسؤولية أو الالتزام تجاه الآخرين من المعادلة. (إن كان هذا آخر يوم في حياتي، فسأنفق / أهب كل مالي، أو أقفز من طائرة أو آكل كل الأكل اللذيذ غير الصحي الذي يمكن تخيله!) وبدلاً من ذلك، أُفضل وأنا مع عملائي اقتراح مقاربة مختلفة بعض الشيء:

تخيل لحظةً أن هناك ضيفاً سيصحبك طوال يومك غداً. ومهمة هذا الشخص هي ملاحقتك من اللحظة التي تستيقظ فيها إلى اللحظة التي تخلد فيها إلى النوم. سيدون كل شاردة وواردة عن جدولك اليومي، وكيف تفاعلت مع عائلتك وأصدقائك وكيف تعاملت مع مهامك ومشاريعك وعقلك خلال هذا اليوم. وفي نهاية اليوم، سيعكف ذلك الشخص في الأيام القليلة التالية على دراسة ملاحظاته، ويخلُص إلى نتيجة بشأن محفزاتك، ويجمع ملاحظاته في كتاب عنك وسيكون هذا الكتاب شاهداً على حياتك وعملك.

كيف كنت ستتصرف بشكل مختلف غداً إن كنت تعلم أن تصرفاتك وطباعك في هذا اليوم الواحد ستكون شاهداً عليك في حياتك؟ إن كنت مثل عديد الناس الذي طرحوا هذا السؤال، لكنّت ستصحو في الغالب مبكراً ولأوليت اهتمامًا زائداً لعائلتك وبالعاملين في ستاربكس، وارتديت حلة كاملة في كل اجتماع، وصرت دقيقًا في كل مهمة وتتصل بأصدقائك القدامى تدعوهم إلى الغداء وتصالح ذلك الزميل الذي خاصمته وتصحح عمومًا كل الأخطاء التي تركت بقوس مفتوح.

عندما يُسأل الناس: «كيف هو سلوكك التخيلي مقارنة بالكيفية التي تعيش بها حياتك الآن؟» عادة ما يعترف الناس بأنهم لا يعيشون حياتهم بمعيار التميز الخاص بهم. فكيف تغير إذاً معرفتنا بأننا مراقبون من الطريقة التي نتعامل بها؟ معرفة أن أفعالنا مسجلة يسبب لنا الخروج من منطقة راحتنا ويجعلنا نفعل ما نعرف أنه الأمر الصحيح بدلاً من الشعور بأننا على صواب في الوقت الراهن. إنه يجبرنا على اتخاذ إجراء بدلاً من تأجيل الأفعال.

إننا نعيش في وهم من العناد بأن لديّنا الغد دائمًا لنؤدي عمل اليوم. فنحن نتمسك بهذا الاعتقاد مَسكِنا ليساعدنا على تجاهل الشك وعبء كل ما ترك لنا حتى نفعله. وحينما نفكر فيما سيكون عليه شكل عرض أعمالنا، فإننا نتذكر أن أفعالنا هي التي تعرفنا، وليست نوايانا.

إن النموّ ما هو إلا أفعال يومية موزونة ومنضبطة. فهو يتعلق بتنمية مهارة لها غرض ما والسعي وراء فرص جديدة تمضي بك لتتخطو خارج منطقة راحتك، حتى وإن كانت تعني المغامرة بجرأة نحو المجهول.

يأتي النصر في جميع الحروب من الفوز في معركة تلو الأخرى، وكل من عاشوا حياة إسهام بُنيت إسهاماتهم قراراً تلو الآخر. وفي الوقت الذي تستحوذ فيه على الأرض، يصبح مغريًا لك أن تحافظ وتحمي الأراضي التي غزوتها بدلاً من الاستمرار في الضغط تجاه المجهول. في نهاية المطاف، كلما أنجزت شيئا، فإنه عليك أن تخسر، سواءكانت خسارة في الأصول أو السُّمعة. إن عقلية الفضول والمثابرة التي مكنتك من النجاح مشتبه فيها الآن، لأنها تبدو مخاطرة. ولمواجهة هذه الديّناميكية، عليك أن تتبنّى عن عمد موقفًا افتراضيًا تقول فيه على الدوام «نعم».

أجرى الدكتور كارل بيليمر مقابلات مع مئات الأشخاص الطاعنين في السن (أطلق عليهم «خبراء» نظراً إلى خبرة حياتهم الشاملة)، وسألهم أن يفكروا في أكثر شيء كانوا يفخرون به وأكثر ما ندموا عليه في خياراتهم. «اتفق الخبراء على قول «نعم» على نقطة واحدة: كلما كان العمل مصدر إزعاج، كلما اتخذ الخبراء الذين يشعرون بسعادة تجاه سجلهم المهني قرارا يغويهم إلى قول «لا»، حيث كان البقاء على نفس المسار مريحًا أكثر وأقل خطورة، لكنّهم في النهاية قرروا أن يشرعوا في الأمر». وأردف قائلاً، «أوضحت مقابلاتي أن الخبراء الذين خاطروا في منعطف خطير في حياتهم هم من كانوا ينظرون إلى ما مضى من حياة عملهم برضًا تام. وبالنسبة إلى معظم كبار السن الناجحين، شكل موقفهم في قول «نعم» نهجهم الجوهري في العمل. وبالنسبة إلى آخرين،

أثبتت الفرص الضائعة أنها مصدرٌ كبيرٌ للندم مع قرب أفول شمس حياتهم».

يمكن أن تكون «لا» أكثر من مجرد كلمة، يمكن أيضًا أن تكون خياراً لأسلوب حياة. وهناك عديد الأسباب التي قد تجعل عقلية «لا» تغزو أيامنا:

- **الخوف من الإيذاء.** إننا نأخذ على عاتقنا ميثاقًا يبدو حكيمًا وإن كان مدمراً كي نلوذ بسلامة أنفسنا كما نتخيل، لكنّنا بفعل ذلك يفوتنا مغزى الحياة بالكامل. فالسلامة التي نسعى إليها عادة ما تكون وهمًا على أي حال، لأن السلامة الحقيقية نادراً ما تكون خياراً قابلاً للتطبيق. هل تنجذب إلى الخيارات الأسلم على حساب نموك؟
- **حماية الهوية.** قد يفضل بعض الناس أن يعيشوا في وهم الحصانة من المخاطرة بالإخفاق المحتمل. إنهم لا يتوسعون، وبالتالي لا يتعين عليهم أبداً معرفة حدودهم الحقيقية. ومع ذلك، فهذا السلوك المدفوع بالراحة والحماية الشخصية يجعلهم يفوتون فرص نمو قيمة.
- **حبّ الاستقرار.** كلما ازداد ما يجب حمايته، قلت قابلية الناس للإقدام على تجربة أشياء جديدة. الإذعان إذاً للخيار المريح عادة ما يعني تفويت فرصة مساهمة عظيمة. فهل تنجرف إلى الاستقرار على حساب العمل العظيم؟
- **الأنا.** إن قول «لا» عادة ما يكون بمثابة شكل من أشكال حب الأنا، أو رغبتنا في فرض إرادتنا على العالم، وهو ما يعني عادة الاستعداد لأن تكون خياراتك سيئة لرغبتك في أن تبقى مسيطراً لا أكثر. وحينما نقول نعم فإننا نسلم مقداراً ما من التحكم، لأننا نغامر في

التوجه إلى المجهول. فقول «نعم» هو انتقال إذاً من التحكم إلى التأثر. فهل يقف حبك للجاه حائلاً دونك وهذا الأمر؟

وكي تحقق شيئًا ذا قيمة عليك أن تقول نعم في بداية الأمر، ثم تصنف التفاصيل على الجانب الآخر. وقد تعلمت أن أتعامل مع قول نعم على أنه انتصار؛ أقول نعم ببساطة للخطوة التالية والمهمة التالية والمحادثة التالية. وإن فعلت هذا بعدد مرات متتابعة، فسأستمر في تمديد نفسي خارج منطقة راحتي، وفي النهاية أصنع شيئًا جديراً بالذكر.

يدعو الموسيقي **ثاد كوكريل** هذا الأمر **«المشي نحو الغرف المظلمة»**. قد تكون متردداً، لكنّ يجب عليك أن تدخل وتفتح المصباح الكهربائي لترى ماذا يوجد هنا. في بعض الأحيان تغلق النور على الفور وتنكص على عقبيك، لكنّك لن تعرف قط ما إذا كان هناك شيء قيم ينتظر اكتشافه إن لم تدخل إلى الغرفة أصلاً.

ديفيد هو أحد أكثر المديرين الواعدين في أكبر شركة تداول عام في مجال الصناعة الذي يعمل فيه. وكانت الشركة التي يعمل فيها قد عينته أساسًا في وظيفة كاتب، إلا أنه كان لديّه هدف طموح إلى أن يصل في النهاية إلى درجة مدير إبداعي. لكنّ للأسف لم يكن هناك تدرج وظيفي ليرشده إلى هدفه بالسرعة التي تخيلها. بل أخبره عديد من مديريه الأوائل في حقيقة الأمر بأن عليه أن «يتريث» أو «يكون فقط صبوراً ويتعلم»، لكنّه رأى في الأمر فرصة ليكون له إسهامه، ولذلك وضع في عقله خطة جريئة. سيخصص السنوات القليلة التالية ليستقي أكبر قد ممكن من الخبرات ويزيد من تواصله في كل أنحاء المؤسسة.

«كل ما فعلته أنني قررت أن أقول نعم لأي فرصة تتوفر لي. كما بدأت أبحث أيضًا عن الفرص لألتحق بالمشاريع **"الصاخبة"**. إن كان مشروعًا يتعلق بالالتزام بتوجيهات الشركة، أو ببعض المنتجات الجديدة والمثيرة التي كنا نصنعها، كنت أعرف أنني أريد أن يرتبط به اسمي وجهودي».

وسرعان ما أصبح عدد ساعات عمل ديفيد يفوق ما عمله طوال حياته، لكنّه كان منهمكًا حتى في العمل الذي يتسم بالصعوبة والابتكار. وبسبب سلوكه في قول «نعم»، أصبح معروفًا بأنه واحدٌ ممن يقصدهم الناس لقضاء شؤونهم في المؤسسة. وبالإضافة إلى ذلك، وطَّد من علاقاته مع صناع قرار آخرين ونمّى في داخله حسًّا وسياقًا أكبر لأهداف شركته ومعاناتها.

«وإذ برؤية أفضل تهبط عليّ فجأة حول كيفية مساعدتنا على أن نصبح أفضل شركة يمكن أن نكون عليها. وقد بدا كأنني ذو قيمة أكبر لمديري وأقراني، لأن لديّ خبرات فريدة نتجت عن احتكاكي مباشرة بمشاريع الشركة الدقيقة والمتنوعة التي تشكل معالمها».

وحينما قررت الشركة افتتاح قسمٍ خاصٍ لتطوير منتجات جديدة مبتكرة، فمن تعتقد أنهم اختاروه ليقود هذا القسم؟ ديفيد بالطبع. كان أحد القلائل الذين يمتلكون السياق والخبرة ليقودوا الفريق بفاعلية، وأثبت نفسه مع مرور الوقت مجدداً لقادة شركته.

«تعلمت من العمل في بيئة غير مريحة على مدار تلك السنوات القليلة أنه يمكنني الاعتماد على غريزتي وأن أثق بها، وأن أستغل المؤهلات

الطبيعية التي تناسيتها. عليّ أن أكون واسع الحيلة، وهذا يعني وجوب استخدام كل مهاراتي وجعلها تحت تصرفي لإضفاء قيمة ما، وتعلم المهارات التي كنت افتقر إليها. وكان عليّ أن أفكر في كيفية بيع أفكاري حتى وإن كانت أهدافاً تنظيمية ضئيلة. وقد جعلني هذا موظفًا أفضل بكثير لكنّه جعلني أكبر بطرق لم يكن لي أن أتوقعها». وبالمناسبة، ترشح ديفيد مؤخراً لمنصب المدير العام للإبداع.

إننا لا ننمو ببساطة إذا ما فعلنا ما هو متوقع منا فحسب. إذا بقينا على حالنا في منطقة راحتنا، التي نكون فيها في كامل قدرتنا وثقتنا بالنفس، فقد لا نكتشف ذلك أبداً ونطور مؤهلاتنا الطبيعية. إنك لن تجد تصرفات ديفيد في أي كتاب مخصص لتأهيل أو نصح من يمارسون مهنته، ولكنّه طوّر نفسه حتى وصل إلى الدور الملائم له عبر إيجاد مكان متفرد في المؤسسة. إن النموّ مؤلم وعشوائي وغير مريح جداً ولا يحدث إلا عندما نكون مستعدين للتوسع بأنفسنا من أجل قبول التحديات الجديدة. وهناك دومًا احتمالات للفشل، لكنّ ما لم نضع هذه المخاطرة في الاعتبار، ستكون فرصتنا قليلة في النجاح الكبير.

والاتهام الذي يجعل كثيرًا من الناس يتصرفون بشك، أن الفرص القيمة المحتملة تبدو هكذا أحيانًا: «ماذا تظن نفسك؟ في النهاية هناك الكثير من الأشخاص المؤهلين أكثر منك للتعامل مع هذا المشروع. ومن الأفضل أن تجعل شخصًا آخر يفعل هذا الأمر، وركز فقط على ما يمكنك فعله جيداً».

نعم هناك دائمًا آخرون مؤهلون أكثر للعمل. ونعم، ستكون في مأمن أكبر في منطقة راحتك ولكن لفترةً. ولكنّ في نهاية المطاف، سيتحول هذا

الاشتياق للراحة إلى قوى خانقة، وسيتسبب بموت الإبداع. وتذكر، إن الراحة ليست خياراً فعلاً؛ لكنّها فقط إرجاء مؤقت لما هو حتمي. وإن كنت تمضي حياتك في مطاردة الراحة، فكل ما سيتبقى لك هو الفتات والبقايا.

وفي بعض الأحيان يعني قول نعم اتباع حدسك حتى وإن كان يرمي بك بعيداً عن موقف حالم. كان مايك مدير اتصالات ناجح في شركة غير ربحية كبيرة، وكان لديّه إيمان عميق بمهمة مؤسسته، وعلى مدار السنوات جعل لدوره شكلاً مناسبًا له تمامًا، وجمع فريقًا يمكن أن يفهم بعضه بعضًا بصورة عملية. وقد عمل هذا الفريق بذكاء مع بعضه بعضاً، لكنّ مع مرور الوقت بدأ مايك يشعر بعدم الارتياح قليلاً إلى دوره. قال لي مايك: «شعرت كأن نيران التفكير في الأشياء قد خبت في داخلي، وبدأت أشعر بأنني مرتاح قليلاً وبدأ جزء مني يريد معاينة النتائج غير المؤكدة لما يمكن أن يحدث لاحقاً إن أقدمت على حركة ما. أردت أن أركز أكثر على الإمكانية بدلاً مما هو مؤكد».

كان مايك يعلم أن ترك وظيفته المريحة سيكون بتكلفة كبيرة وسوف يُضفي ضغطًا على عائلته، ولكنّه كان يعلم في النهاية أنه سيندم إن لم يفعل هذا الأمر أكثر من ندمه على فعله، بغضّ النظر عن العواقب. «لم أكن متأكداً إن كان بإمكاني فعل ذلك. كان الأمر بمثابة اختبار لهمتي. ومع أن الاختبار كان أصعب مما توقعت إلا أنني قررت أنه إذا لم آخذ هذه الخطوة سأظل في وظيفتي القديمة، مرتاحًا، ولكنّ قلقاً: أتساءل إن كان في إستطاعتي القيام بعمل أفضل. والآن أصبحت أعلم أنّه في مقدوري فعل ذلك».

وهناك كذبة أخرى شائعة عادة ما تمنع أحد الأشخاص من قول نعم للفرص الجديدة وهو أن الظروف لا تكون أبداً جيدة إلى هذا الحد. ومن المغري أن تفكر أن الأمور يمكن فقط أن تنزلق إن فعلت تغييراً وخاصة حينما تكون في وضعٍ مريحٍ جداً. لكنّ الاستقرار الذي هدفه الحصول على بعض المميزات فحسب يمكن أن يعني تدهورًا بطيئًا نحو الإحباط، وأن يكون قَدَرُك أن تتساءل دومًا «ماذا لو؟»

وإليك مثلاً جيف بيزوس المؤسس والمدير التنفيذي لشركة أمازون الذي كان يفكر في ترك وظيفته المغرية في وول ستريت ليؤسس الشركة التي كانت ستجعله لاحقًا أحد أكثر الأسماء المعروفة في مجال الصناعات التقنية، فقد طور ما أطلق عليه « نظام اللّاندم».

ولأنه كان يخطط لترك وظيفته في منتصف العام، فقد كان سيتخلى عن علاوة كبيرة، وهو أمرٌ لم يكن متأكداً من أنه يريد فعله. وكجزء من التمرين، تخيل نفسه في سن الثمانين، وهو ينظر إلى ما قدمت يداه، وفكر كيف سيشعر حيال كل قرار. وفي مقابلة عام 2001، وصف بيزوس ما استنتجه قائلاً:

كنت أعرف أنني إذا ما بلغت سن الثمانين لم أكن سأندم على محاولتي المشاركة في هذا الأمر الذي يدعى إنترنات والذي اعتقدت أنه سيكون أمراً له شأن حقاً. كنت أعلم أنني إذا فشلت ما كنت لأندم على هذا الأمر، لكنّني عرفت أن هناك شيئا واحد واحد يمكن أن أندم عليه وهو عدم محاولتي على الإطلاق. كنت أعلم أن هذا الأمر سيطاردني كل يوم وبناءً عليه وحينما فكرت في هذا الأمر على هذه الشاكلة كان القرار سهلاً للغاية. وأعتقد أنه أمر جيد جداً. فإن كان بإمكانك تخيل نفسك وأنت في

سنّ الثمانين وكيف سيكون تفكيرك حينها، «ماذا سأفكر في ذلك الوقت؟» فالأمر يجعلك بمنأى عن بعض شظايا التوتر اليومي. هل تعلم، لقد تركت شركة في وول ستريت في منتصف العام. حينما تفعل هذا فأنت تفوت على نفسك علاوة سنوية. وهذا هو نوع الأمور التي يمكن أن تربكك على المدى القصير، لكنّ إن فكرت في الأمر على المدى الطويل فبإمكانك أن تتخذ قرار العمر الصحيح الذي لن تندم عليه بعد ذلك.

لا تجعل الراحة على المدى القصير متخلّيًا عن أهداف المدى البعيد. فنادراً ما تكون الأشياء بنفس قدر السوء أو الروعة التي هي عليه في هذه اللحظة.

لعبة الانتظار

إحدى أول الهدايا التي أهديتها إلى ابننا الأول هي كتاب «**تلك الأماكن التي ستذهب إليها**» للدكتور سوس. ولمن لا يعرفهُ، فهو كتاب يشجع من يخططون لمغامرة الحياة. فهي تجربة تنصح القارئ بأنه سيكون في رحلتهم الكثير من الأحداث المفاجئة والمنعطفات، لكنّ هذه التحولات ستكون – في النهاية – مقصد هذه الرحلة كُلها. واحدُ الممرات المثيرة للمشاعر بالتحديد تشير إلى «أكثر مكان عديم الفائدة» ويدعى «مكان الانتظار»، والمليء بأولئك الأشخاص الذين ينتظرون حدوث شيء ما حتى يمضوا إلى الأمام في بقية حياتهم.

إن الانتظار حتمي بشكل من الأشكال، لكنّ يمكن أن يصبح أيضًا عادة ونوعاً من التنازل، أو التحجج. من السهل أن نلوم شخصًا آخر

على إخفاقنا في التصرف بدلاً من مواجهة مصدر السلبية الأعمق فينا. فالانتظار شكلٌ من أشكال المخاطرة الخفيفة التي نقول فيها "لا".

يقول **سيث جودين** في كتابه «**انكز الصندوق**»: ينتظر عديد الأشخاص الآن في سوق العمل فرصة ما للتصرف بناءً على حدسهم. فهم يرفضون التحرك إلى أن يصرح لهم بذلك حراس البوابات. كتب **جودينج**: «والتميز لا يتعلق بالعمل المضني في ما قيل لك أن تفعله، بل هو المبادرة إلى فعل ما قررت أنه يستحق أن تفعله. وهذا بمثابة انهيار ثوري لدراسات الوقت والحركة وللمشرفين وللمتمسكين بالأعمال الرتيبة وللمديرين. إنها ليست بالنكهة الجديدة للحساء القديم، لكنّها طريقة شخصية وعاجلة وبمثابة نداء يدعوني إلى ابتكار عملي من جديد. فلتتوقفوا رجاءً عن انتظار الحصول على خريطة. إننا نكافئ من يرسمون الخرائط، لا من يتبعونها».

إن صناع الخرائط هم من يستطيعون الإبحار بكفاءة حول القيود من أجل تحقيق الإنجازات. فجميعنا نتعامل مع القيود، وخاصة إن كنا نعمل داخل مؤسسة. وسيكون هناك دومًا نوعٌ من الخطط المؤسسية وهياكل تقارير وميزانيات ومسارات مهنية محددة. وليس السؤال إذا ما كانت هذه القيود موجودة أم لا، بل السؤال هو هل نحن مصرون على إيجاد طريقنا للالتفاف حولها؟

أين تنتظر تصريحًا في حياتك وعملك؟ لا تتوقع أن شخصاً ما سيعطيك خريطة. سوف يكون عليك أن تضعها بنفسك. والخبر الجيد هو أنك ما إن تتحرك، حتى تصبح الأرض واضحة أكثر ويمكن السير

فيها. لكنّ عندما تقف كما أنت فقط، ولا تعلم ما الذي خلف التل القادم، يكون درب التقدم معتمًا ومخيفًا. فقط قل نعم، ثم فكر كيف تجتازه وأنت في طريقك.

الطوارئ مقابل التملك

حينما يدعوني أحدهم للحديث في مؤتمر أو شركة، علي حينها التفاعل مع عدد كبير من المهنيين الذين يعملون في صناعات لا أملك خبرة عمل فيها. وعندما أدخل في حديث فردي مع أحد الأشخاص، فإن إحدى أفضل العبارات التي أبدأ بها حديثي هي سؤالي «إن كان في مقدورك أن تفرقع أصابعك الآن وتحقق أي شيء في وظيفتك، فما هو هذا الشيء؟» وهناك معسكران تندرج تحتهما الإجابات عن هذا السؤال.

أدعو **المعسكر الأول** ردة فعل «الطوارئ». ويشعر هؤلاء الأشخاص أن الحراك الذي يدفع نجاحهم المستقبلي طارئ، ورهنٌ بتحللهم من القيود التي يمرون بها حاليًّا، وأعظم أمانيهم أن تستبعد هذه القيود ليتألقوا حقاً في الدور الموكول إليهم. وفي بعض الأحيان يؤمنون بأن الأمر يتعلق بمدير لا يعرف قيمتهم الحقيقية للمؤسسة، أو النظام الذي لا يسير بالتوازي مع أهدافهم أو السوق الراكد الذي فقد وهجه، لكنّ عادة ما تكون الردود حول إزاحة عائق ما من طريقهم إذ يمكنهم الوصول إلى قدراتهم الكامنة. يكمن لبّ الموضوع إذاً في انتظارهم إلى حين تغيّر شيء ما حتى يتألقوا.

ونوع الإجابة الثاني هو ردة فعل «التملك». ويبدو أن هؤلاء الأشخاص لديّهم حس ما من تحمل المسؤولية الشخصية للدفعة المنتظرة في حياتهم المهنية. وردود الفعل العامة في هذا المعسكر نابعة من رغبة لفهم أفضل حول كيفية عمل الشركة، أو مسؤولية أكبر أو مختلفة، أو التحكم أكثر في أولويات المؤسسة. وفي حين أنهم قد يشعرون بوطأة القيود، إلا أن لغتهم وأمثلتهم غالبًا أكثرُ نشاطاً من اللغة الانتكاسية لأصحاب ردة فعل الطوارئ. فهم يرون أنفسهم مالكين للمشكلة، ولا يرون أنفسهم مُلاحظين أو ضحايا.

لذلك أطرح عليك السؤال: إن كان في مقدورك أن تفرقع أصابعك الآن وتحقق شيئًا واحداً توًّا، ماذا سيكون هذا الشيء؟ وأتحداك ألا تفكر في الطوارئ والقيود، لكنّ بدلاً من ذلك فكر في فرص النموّ. عليك أن تمتلك نموك وتتحمل مسؤولية تقدمك.

خُطوة، عدوّ ثم توسّع

لا يحدث النموّ مصادفة، لكنّه نتيجة جهد متعمد وتقدم متماسك. وعليك تحديد الكيفية التي تريد أن تنمو بها، ثم ضع خطة لمساعدتك على الوصول إليه. وهناك ثلاثة أنواع من الأهداف التي تساعدك على النموّ وهي: خطوة وعدوّ وتوسع. وهدف **الخطوة** هو هدف قصير المدى (عادة ما يكون هدفًا يوميًا) ويساعدك على الحفاظ على التقدم إلى الأمام، حتى وإن كان تقدمًا صغيراً. وهدف **العدوّ** هو هدف متوسط المدى (لأسبوع أو أسبوعين) ويجعلك تتخطى قدراتك فترة من أجل

زيادة قدراتك، وهدف التوسع هو هدف طويل المدى يجبرك على الخروج من منطقة راحتك.

وكل واحد من أنواع الأهداف الثلاثة هذه يتداخل مع الآخر. فأهداف الخطوة تساعدك على تحقيق أهداف العدوّ، وأهداف العدوّ تساعد على تحقيق أهداف التوسع. ولكنّها لا تواجد في نفس الوقت بالضرورة، لكنّ من الطيش أن تحدّد هدفاً بعيد المدى من دون إقرانه بهدف قصير المدى لمساعدتك في الوصول إليه. على سبيل المثال: جري الماراثونات مثالٌ عظيم لهدف التوسع، لكنّني سأكون أحمق إن لم أضع أهداف العدوّ وأهداف الخطوة لمساعدتي على العمل حتى وصولي إلى مسافة 2 .26 ميل (طول مسافة الماراثون). وهدف التوسع هو الغاية، لكنّ أهداف الخطوة والعدوّ هي وحدات البناء الأساسية. عادة ما نصل إلى هدفنا النهائي لكنّنا نفشل في التفكير في الآليات أو التخطيط والتنفيذ يوماً بعد يوم في كيفية وصولنا بالفعل إلى مبتغانا.

- **هدف الخطوة: ماذا سأفعل اليوم، أيّا كانت الأمور؟**

إن تحقيق هدف الركض السريع أقرب إلى كونه خطوة ثابتة حتى خط نهاية عن كونه سلسلة من معارك حامية الوطيس. إن لم تحدّد المعارك، فسوف تحدّدك هي. وأدعو المعارك اليومية «أهداف الخطوة» لأنها تساعدك على إحراز تقدم في مهمتك. فهي ليست معالم رئيسية في حياتك، لكنّها خطوات صغيرة ومحسوسة تساعدك في الحفاظ على الحركة إلى الأمام باستمرار. فلتحرز عدة أهداف كافية من الخطوات الواحدة على التوالي وستحقق في النهاية تقدمًا ملحوظًا.

كشف الممثل جيري ساينفيلد ذات مرة عن سر نجاحه في التمثيل الهزلي لممثل واعد وشاب يدعى براد إيزاك. كان إيزاك يعمل حينها في الاستعراض المفتوح على مسرح في نادٍ ليلي للعروض الساخرة ويحاول تعلم قدر المستطاع عن مجال عمله هذا. وفي إحدى الأمسيات قابل ساينفيلد في نادي العروض الساخرة ووجد أن فرصته تكمن في الاستماع إلى نصيحة أحد العظماء في هذا المجال، وسأل ساينفيلد إن كانت لديّه نصائح لممثل ساخر طموح مثله، فكان رد ساينفيلد عليه بأن مفتاح النجاح ليصبح ممثلاً ساخراً عظيمًا يكمن في ابتكار نكات أفضل، والمفتاح لابتكار نكات أفضل هو ابتكار الكثير منها، ما يعني أن عليه مواصلة الكتابة كل يوم. قال إنه احتفظ بتقويم كبير معلق على حائطه، وكان يعلم بحرف "X" كبير على الأيام التي يكتب فيها النكات. وبعد عدة أيام، كوّن سلسلة أيام متتابعة. وكلما زداد طول السلسلة، كان من الأصعب كسرها. ماذا كانت نصيحته لإيزاك إذاً؟ «لا تكسر السلسلة».

وينسحب نفس الكلام على أيّ من أهداف الخطوة الواحدة، إذا حققت ما يكفي منها بتتابع ستحرز تقدمًا في أهداف الركض السريع والتوسع الخاصة بك. وسيساعدك هذا على أن تتمتع بالتحليل الاستراتيجي للخروج من منطقة راحتك يوميًا، ويحرك دفتك بعيداً عن الركود. فكيف يمكنك أن تفعل اليوم أقل مما فعلت بالأمس؟ وهل هناك طريقة استراتيجية يمكنها أن تساعدك على الخروج من منطقة راحتك؟ وكيف ستعرف حينما يكون الوقت مناسبًا لتضع علامة "X" على نتيجتك؟

- **هدف العدوّ: شن حملة**

وهدف العدوّ هو سلسلة من أهداف الخطوة التي تمتد فترةً معينة. وسوف تركض لأسبوع أو أسبوعين، ثم تنالُ فترة راحة وبعدها تركض مرة أخرى، وهكذا دواليكَ. وهدف العدوّ مصمم لزيادة قدرتك على التحمل وتوليد طاقة كبيرة بهدف التوسع. بينما تجلس إذاً وتخطط لأسبوعك، عليك التفكير في هدف متوسط المدى يساعدك على إحراز تقدم في هدف توسعك، هدف يمكن إنجازه في أسبوعين أو أقل، وحدد أيضاً ما يتعين عليك فعله كل يوم من أجل تحقيقه. ثم حول الزيادات اليومية إلى أهداف الخطوة.

- **هدف التوسّع: ما هو التغيير؟**

هدف التوسّع هدفٌ كبير، إنه إنجازٌ رئيسي، شيء سيثير في داخلك ضرورة النموّ. والعامل المهم حينما تختار هدف توسع هو أن يكون شيئًا يمكنك أن تتحكم فيه وقياسه. وإن لم يكن في استطاعتك التحكم فيه، فلا يمكنك التخطيط له. ورغم أن الحصول على علاوة والحصول على عمل مهم هدفان كبيران، فإن هناك الكثير من العوامل التي لا يمكنك التحكم فيها. إلا أن تحسين مهاراتك في البيع أو تأليف كتاب أو تطوير خصال شخصية يمكنها أن تزيد من فرصتك في الحصول على علاوة، جميعها أشياء يمكنك التحكم بها وقياسها، ومن ثم وضع تصنيفات جيدة لأهداف التوسع.

عليك أن تعمل للوصول إلى هدف توسع واحد على الأقل، وكم هو أمر قيم إن كانت لك أهداف توسع في عدة مجالات في حياتك. فهناك أربعة مجالات سوف ترغب في أن تفكر في تطبيق أهداف التوسع فيها: التجارة/ العمل (تطوير مهارات أو سياق لعملك)، والذهن (تطوير سعتك الفكرية والقدرة على تحليل معلومات معقدة)، والعلاقات (تنمية وإثراء علاقاتك)، وشخصيًا/ روحيًّا (الصحة الجسمانية أو النموّ العاطفي أو معرفة الذات أو تطوير المهارة الشخصية). على سبيل المثال، قد تعمل بالفعل على هدف يتعلق بعملك التجاري، مثل تطوير مهارة معينة ستساعدك على تحسين أدائك، بينما تعمل أيضًا من أجل توسيع أهدافك المتعلقة بحصولك على قوام ممشوق أو تقوية علاقة معينة.

وهذه الأنواع الثلاثة – الخطوة أو العدوّ أو التوسع – يمكن استخدامها لأي شيء من اكتساب مهارة جديدة إلى تنمية شركة. والمهم هو أن تركز على التقدم المتماسك والقابل للقياس، وأن يكون في حياتك دومًا كل نوع من هذه الأهداف في كل الأوقات. يجب أن يكون لديّك مجموعة من أهداف الخطوة التي ستنجزها اليوم، وهو ما سيساعدك على تحقيق مجموعة من أهداف الركض السريع على مدار الأسابيع القليلة القادمة، وهو ما يمكن أن يؤدي بك إلى التوجه نحو مجموعة من أهداف التوسع طويلة المدى.

إن السعي وراء الأهداف مكلف، ولا يمكنك فعل كل شيء في وقت واحد. وبناءً عليه، من المهم أن تكون انتقائيًا في الأهداف التي تسعى وراءها وأن تحدّد كيفية ذلك.

- **ادرس حياتك** لتبحث عن فرص للنمو. حدد القليل من المهارات التي عليك تطويرها والتي تزيد قيمتك في عملك. (وتذكر أن العمل هو أي نطاق تضيف إليه قيمة، فلا تفكر في وظيفتك وحدها. فكر في أي نطاق في حياتك تضفي أفعالك تأثيراً عليه، سواء في وظيفتك وعلاقاتك ومجتمعك وما إلى ذلك).
- **حدد هدفك.** حدد هدفاً توسعياً. من المستحيل أن تستحوذ على أرض لم تحدّد معالمها بعدُ. عليك أن تعرف بدقة ما الذي تحاول إنجازه. وهذا لا يعني أن تعرف تحديداً كيف ستفعل هذا الأمر، لكنّ يجب أن تمتلك حسًا واضحًا وملموسًا لما تحاول أن تفعله. فما هو هدفك اليوم؟ كيف ستعرف إن كان اليوم نجاحاً أم إخفاقاً لك؟ ما هي المعركة العظيمة التي عليك خوضها كي تعرف أنك أنجزت شيئًا يمضي بك نحو هدفك طويل المدى؟
- **حدّد ما أنت مستعدٌ لتتخلى عنه من أجل تحقيق هدفك.** كل شيء في الحياة قابل للمقايضة. ولا يوجد شيء اسمه بيئة ليس فيها احتكاك. وإن أردت أن تؤدي عملاً بتفانٍ، فلا يمكنك فعل ذلك من دون تكلفة. وعلى أي حال، يمكنك أن تحدّد – مقدمًا – ما الذي تستعد للتضحية به، ومقدار الوقت الذي ستخصصه للمهمة، وما هي الأنشطة والمشاريع الأخرى التي تنوي التخلي عنها حتى وإن كان

هذا يعني الإخفاق؟ ما هي المقايضات التي تستعد لفعلها؟ إذ لا يمكنك فعل كل شيء؛ عليك أن تختار أولوياتك.

- **ارسم حدود المعركة.** ما هو «العدوّ» الذي يتعين عليك تخطيه من أجل تحقيق هدفك، وكيف ستستعد له؟ وماذا سيكون أول مسار عملي ستتخذه؟ وقد أشار باحثو التحفيز إلى أنّ من يضعون في الاعتبار مقدمًا تلك التحديات التي يمكنهم مواجهتها خلال سعيهم وراء أهدافهم يجدون أنفسهم في حال أفضل بكثير من أولئك المهووسين بالهدف نفسه. ومن أجل تهيئة نفسك للنجاح، عليك التفكير في التحديات التي ستواجهها، والأماكن التي ستتعثر فيها على الأرجح، ثم تعد خطة للتعامل مع هذه المواقف مسبقاً.
- **إعادة التوجيه وإعادة التقييم.** لا يعني الفشل دومًا الهزيمة؛ لكنّه يعني شعورك بالافتقار إلى تحقيق هدفك. ومع ذلك، فإن الأشخاص المرنين والمستعدين للرجوع خطوة إلى الوراء كي يحققوا أداء أفضل في يوم آخر يدركون أن الفشل يوفر لنا فرصة لنفهم أنفسنا أكثر، ونعيد تقييم استراتيجيتنا. وكما اقترحت في الفصل السابق، عليك المحافظة على سجل يومي من التعلم والأفكار الجديدة التي يمكن أن تساعدك غداً.

وإليك مثلاً بنجامين فرانكلين، رجل الدولة الأمريكي وأحد الآباء المؤسسين، والذي فهم أهمية الأهداف متوسطة المدى. فسجل في سيرته الذاتية تدريبًا استخدمه من أجل مساعدته على تحديد أي المعارك اليومية

التي يحتاج أن يفوز فيها من أجل إحراز تقدم فعال. كان يُبدي سؤالين يوميًا:

سؤال الصباح: ما الخير الذي سأفعلهُ هذا اليوم؟

سؤال المساء: ما الخير الذي فعلتهُ اليوم؟

في الصباح يضع مسار أحداث يحدد كيفية مشاركته في هذا اليوم وما يحتاجه على وجه التحديد، والمعارك الصغيرة التي يحتاج إلى أن يفوز فيها. وفي المساء، يدرس تقدمه اليومي.

وعلى المنوال نفسه، حينما تجعل التركيز يوميًا على الخطوة التالية في رحلتك اليومية ممارسةً معتادة لديّك، تجد أن ذلك يساعدك في البقاء على المسار الصحيح ويحول بينك وبين إهدار وقتك والقلق حول الأشياء الخارجة عن سيطرتك. وهذا النوع من الأهداف قصيرة المدى والمحددة استراتيجيًا تجعل من أهدافك طويلة المدى أقرب منالاً.

ولتعلم: إن الأهداف التي يضعها عديد الناس تفتقر إلى العملية أو التخطيط وأقرب منها إلى التفكير الحالم، وضرر هذا النهج أكبر من نفعه. فحينما تتمنى تحقيق شيء ما لكنّك لا تنفذه فإن الصدع الناتج في شخصيتك يولّدُ آثاراً مضاعفة طوال حياتك. ومن غير الممكن أن تفتقر إلى الانضباط في أحد المجالات دون أن يؤثر هذا الخيار في كل شيء مهم بالنسبة إليك. اللجوء إذاً إلى الخيارات الصغيرة من أجل الانخراط في عمل مُضنٍ هو ما يلهمنا الشجاعة لتكرار الأمر كُله غداً ولتشجيع الآخرين على فعل الشيء نفسه.

قوتك الموجهة

مهما كان ما حدث في ماضيك، فأنت تؤسس اليوم لقوة موجهة جديدة، إنك تضع أصلاً لمسار تتبعه بقية حياتك. فإلى أين تؤدي هذه القوة الموجهة؟

هناك قصة قديمة عن شخص كان يندب حظه كونه أراد دومًا تعلم العزف على البيانو، لكنّه لم يجد الوقت أبداً بسبب المسؤوليات الأخرى الواقعة على عاتقه.

سأله صديقه «لماذا لا تبدأ الآن؟»

فرد بحجة مقابلة، «هل تمزح؟ أنا في الخمسين من العمر! وسيتطلب الأمر خمس سنوات لأتقن العزف عليه جيداً. وسأكون قد ناهزت الخامسة والخمسين من العمر حتى أصل إلى درجة تقارب حتى حد الاحتراف كعازف بيانو».

فسكت صديقه هنيهة ثم سأله «حسنًا، كم سيصبح عمرك بعد خمس سنوات إن لم تتعلم عزف البيانو؟»

لم يفت الأوان بعدُ. وكل يوم هو فرصة لتبدأ من جديد؛ ولتتحرك في اتجاه جديد أو تعيد التأكيد على الاتجاه الذي تسافر نحوهُ فعلاً. وإن كنت صادقًا مع نفسك، فأنت تعرف على الأرجح أين هي أوجه التقصير لديّك بالفعل أو متى تتحرز في أفعالك. لا يمكنك أن تطارد السلامة وتظن أنك ستنتج من نفسك من أفضل أعمالك. لا يمكنك السعي وراء العظمة والراحة في نفس الوقت. فلتتعهد اليوم بالخروج

من منطقة راحتك وتضع بعض الأهداف لتساعدك على الوصول إليها. باختصار: انْمُ.

نقطة نظام

حينما تلقي نظرة على ما مضى من حياتك، فإن اللحظات التي ستفخر بها على الأرجح ستكون تلك التي خرجت فيها من منطقة راحتك سعيًا وراء ما تؤمن به. فلا تسمح لخمود الراحة أن يجعلك محصوراً في مكان الرضا عن النفس والإسهام بشكل متدنّ. فلتفكر فيما يلي:

هل هناك مجال رئيسي في حياتك تخشى فيه من الأذى أو حماية الهوية أو حب الاستقرار أو حب الأنا ويحول بينك وبين قول نعم للفرص؟ فلتفكر بضع دقائق في القرارات المهمة التي تواجهها حاليًا، وسواءً كانت إحداها (أو أكثر) تلعب دوراً. ملحوظة: "لا" ليست دائمًا إجابة خاطئة، إن كانت خياراً استراتيجيًا. وأهمية المبدإ هي ألا تجعل وضعيتك الافتراضية أن تقول لا دومًا.

هل هناك أي مجال في حياتك تمكث فيه آمنًا في منطقة راحتك بدلاً من توسيع نفسك للنمو؟ وإن كان الأمر كذلك، فماذا ستفعل حيال هذا الأمر؟

ضع هدف توسيع في المجالات الرئيسية الأربعة (العمل التجاري/ العمل – الذهن –العلاقات – المستوى الشخصي/ الروحي)، ثم حدد أهداف الركض السريع وأهداف الخطوة التي يمكن

أن تساعدك على إتمام خطتك طويلة المدى.

شارك هذا المبدأ: اطلب من صديق أو زميل أن يعتبرك مسؤولاً عن تحقيق هدف توسيع ويتابع معك بصفة متكررة ليرى إن كنت تحقق أهداف الخطوة وأهداف الركض السريع. وافعل نفس الأمر معهم فتعملان على شيء ما مع بعضكما بعضاً. واحرص على الاحتفال عند تحقيق أهدافك.



7

اعرف نفسك

الشيء الوحيد الذي علينا تقديمه للمجتمع هو أنفسنا، لذلك فإن العملية التأملية التي نستعيد فيها أنفسنا حقاً ونحن منعزلين، ليست قطعًا أنانية، لكنّها أفضل الهبات على الإطلاق التي يسعنا تقديمها للآخرين.

باركر بالمر، كتاب «الحياة النشطة»

مبدأ: إن معرفة نفسك ستساعدك على مواجهة وهمك الذاتي، وتدفعك نحو الإسهام الفريد الذي يمكنك تقديمه وحدك.

إن القصص التي نؤمن بها عن كيفية جريان الأمور في العالم عادة ما تلعب دوراً مهمًا في مساعدتنا على تفسير معنى الأحداث. إنها توفر لك إطار عمل – رؤية عالمية– نغربلُ من خلالها تجاربنا. ومن هذه الشاكلة تلك القصص التي نرويها لأنفسنا – ونحكيها عن أنفسنا – لأنها يمكن أن تكون محفزة أو قوى تحفيز أو قوى تحد من قدراتنا أو قوى مدمرة في اللحظة التي نكافح فيها لإطلاق العنان لأفضل أعمالنا. ومن المهم أن

نكون على دراية ليس فقط بماهية هذه المعتقدات الراسخة، لكنّ أيضًا بكيفية تأثيرها في نشاطنا اليومي. وعند فعل هذا ووضع خريطة لأنشطتك فتحوم حول هذه المعرفة الذاتية، تكون قد امتلكت مفاتيح للنجاح الدائم.

وللتوضيح، فلتفكر في كيفية استجابتك للمشهد التخيلي التالي: تصور أنه تم إسناد مهمة لي ولك للتعاون في مشروع حيوي لمستقبل شركتنا، ولديّنا مهلة فترة شهر لنؤدي العمل، واتفقنا في البداية على تقسيم مهام العمل بعدالة. ولكنّك على مدار الأسابيع القليلة التالية أتممت عملك على أكمل وجه بينما تلكأت أنا عن أداء عملي، ولم أؤدِ مهامي. فكنت أغادر العمل باكراً وآتي متأخراً وأمضي عدة أيام للرد على البريد الإلكتروني العاجل الوارد منك حول المشروع. وفي النهاية، بفضل تعويضاتك البطولية في العمل لتغطية عدم انضباطي، تحول المشروع إلى أفضل مما حلمت به الشركة في الأصل. ولسوء الحظ، جاء هذا على حسابك بقدر كبير، والآن أنت منهكٌ ولست غاضبًا ولو قليلاً بسبب أنني نقضت اتفاقنا الأصلي تمامًا.

وجاء اليوم الذي قررناه لتقديم المشروع لكامل القسم الذي نعمل فيه. وبعد تقديمنا مباشرة، قفزتُ منذ بداية العرض إلى دائرة الضوء. وأجبتُ عن الأسئلة وأشرت إلى ذكاء وروعة الحلّ الذي «توصلنا» إليه، وجعلت الأمر يبدو بشكل عام وكأني قوة دفع مساوية بل أكثر خلف هذا العمل. حققنا بعد ذلك نجاحاً وبعد العرض أخبرتنا مديرتنا أننا سنُكافأُ على مجهودنا بعلاوات متساوية.

كيف ستشعر حينها؟ سوف تشعر بإحباط كبير على الأرجح، وتكون محقًا حينها! إنه مثال للظلم في أعلى صوره. فأنت من أدى كل العمل وكان لك الفضل في الكثير منه، ثم آتي أنا كي أُكافأ معك على نفس القدر. (للأسف ليس هذا بالأمر نادر الحدوث في عديد المؤسسات).

ما يهمنا هنا على أي حال، هو لماذا تشعر بالإحباط من تصرفي. في بداية المشروع عُهد إلينا بحل مشكلة، وهو ما حققناه بالفعل. وبالتأكيد فعلت الغالبية العظمى من العمل، لكنّ في النهاية ألم نصل إلى غرضنا؟

إن سبب إحباطك نابع من سبب أعمق هنا، فأنت تشعر أن خطأ شنيعاً اقتُرف حينما سرقت منك الأفضلية في عملك، وهذا يتعارض مع الكيفية التي ترى أنه يجب على العالم العمل بها (وأنت على حق!). فالقصة التي في مخيلتك وأحبطك عدم تحققها تقول: «**العمل الشاق يجزى دومًا** بالخير». وحينما يحيد الواقع عن هذا السرد بعض الشيء تشعرُ أن هناك ظُلماً يجبُ تصحيحه. ربما تذهب إلى مديرتك وتخبرها بالقصة الحقيقية، أو تبحث عن وسيلة تروي بها حكايات تتطرق إلى المشروع في محادثاتك أملاً في تصحيح مسار العرض الذي تم. (أو تربط بين هذا الأمر وبين درس تعلمته وتمضي قُدُمًا في حياتك).

وهذا مجرد مثال واحد يوضح كيف أن للمعتقدات الراسخة في داخلك والتي تتبناها عن مكان العمل وقدراتك وتحفيز أقرانك لك تؤثر كلها في سلوكك. ففي المثال أعلاه، هناك نتيجة واضحة (كونياً) لهذا السرد. يجب أن تكافأ على عملك! وربما تسمع قلة من الناس يقولون بأنك مخطئ إذا ما شعرت وكأني سرقت شيئًا منك. إلا أن هناك

معتقدات أخرى أكثر حكمة يمكن أن تؤثر على الخيارات التي تجريها كل يوم، ويمكن في بعض الأحيان أن تقف بينك وبين قدرتك على المشاركة الكاملة في عملك.

«**إن التقدير بسبب العمل هو أثمن عملة**». قد يدفعك هذا إلى فعل أي شيء ضروري للحصول على العرفان في عملك، أو من الممكن أن تنجرف إلى مسار من العمل تحصل فيه على أكبر قدر من التقدير. (وفي المثال أعلاه ربما يكون هذا هو السبب الذي دفعني إلى نسب الفضل في العمل الذي أديته أنت بالكامل إلى مجهوداتي على نحو سافر وربما بعفوية). وإن كنت تؤمن بهذا السرد دون وعي، فربما تركز على الأنشطة التي تحصل فيها على ردة فعل فورية، وبالتالي ترفض الإسهام في عمل ضروري، لكنّ أهميته مستترة، ومردوده المادي طويل المدى. ومن المحتمل أيضًا أن تحكم على نتائج عملك بناءً على ردود فعل الآخرين وحدها، وعلى هذا الأساس تنقطع صلتك بمقياس التميز في داخلك.

«**أنت تساوي فقط ما تفعله**». وهذا سرد عام اكتشفته في حياة المحترفين المبدعين، وعلى وجه التحديد في حياة المتخصصين في مجال الفنون مثل المصممين والكتاب والموسيقيين والمهن الأخرى التي يُعرض فيها عملهم على العامة. فعادة ما يرتبط تقديرهم بالأشياء التي يفعلونها أو يصنعونها، ومن الصعب عليهم التفريق بين قيمتهم الشخصية وجودة آخر مشاريعهم. ويمكن لهذا الاعتقاد أن يسبب نوبات من الإحباط يليها عجب بالنفس وثُمَّ اكتئاب، وهذا أمر خطير لأنه بمثابة مطاردة تدور في حلقة مفرغة ومضيعة للوقت سعيًا وراء ابتكار شيء مثالي. وهذه الدائرة من التوقعات المتزايدة تُفضي على الدوام إلى تصورٍ غير واقعي عن الإنجاز والتميز، لكنّ على عكس ما نتوقعه فإن هذه الآلية لا تؤدي دائمًا إلى نتائج

أفضل. والغريب في الأمر أن هذا يؤدي في بعض الأحيان إلى الإخفاق الكامل في الاجتهاد في العمل نتيجة الخوف من أن اجتهادنا لن يكفي مهما كان، ولأن تقدير الذات مرتبط بالنتائج يصبح خوفنا الأكبر من أن الإخفاق في العمل يعني الإخفاق في الحياة.

«**يجب أن أفوز بكل شيء**» وهذا السرد يضعك في موقف دفاعي، وربما يدفع بك نحو الخوض في معارك لا يتوقع منك أحد القتال فيها، أو ترفض التعلم من فشلك لأنك على ما يبدو ترفض التصالح مع حقيقة أنك فشلت. وفي النهاية، قد يجعلك هذا تختار فقط المعارك التي تجدها من السهولة بمكان لتنتصر فيها ومن ثم تخفق في اختبار قدراتك الحقيقية. فلا يوجد ما يعيب من أن تكون في حالة تنافس- أنا أكره الخسارة في أي مسابقة، سواء كانت في ألعاب الطاولة أو ألعاب على طاولة اجتماعات- لكنّ عليك اختيار معاركك بحنكة. فلا يمكنك القتال في كل المعارك وحينما تخسر (وهو ما يحدث أحيانًا عندما نتعامل مع أمور صعبة) عليك أن تقيم وتعيد التوجيه وتعيد الترتيب بدلاً من اعتبارها نقطة سوداء في قدرتك الشخصية.

«**يربح من يموت مستحوذاً على أكبر قدر من الأشياء**» يمكن للسعي وراء الثراء أن يجعل الناس يفعلون أشياء لم يكن لهم أن يتخيلوا أنفسهم قادرين عليها منذ عدة سنوات. ولا يوجد شيء خاطئ في المال في حد ذاته، لكنّ إذا ما وضعت كل شيء آخر في ذيل قائمة الأولويات التي تحدّد قدرك، فستخسر حتمًا إسهامك بجهود أخرى محتملة لصالح نموك المالي. وحينما يعتقد شخص ما في هذا السرد أو يعتقد في السرد المقابل له، «أعتقد أن كل أموالي ستنفد يومًا ما»، فقد يجعلهم هذا يبنون حياتهم وعملهم بطريقة تستحق إسهامهم.

هل تعرّفت على أحد هذه المعتقدات في حياتك؟ هذه فقط بعض الأمثلة من المعتقدات التي وجدت أنها تؤثر في تفكير وسلوك المحترفين. وهناك أمثلة أخرى لا حصر لها وليست مقصورة على الأشخاص فحسب. فالإعتقاد المدمر يمكن أيضًا أن يخترق مؤسسات بأكملها ويسبب لها تحطمًا ثقافيًا يرمي بها في القاع.

وكما أن المعتقدات الضارة يمكن أن تخرج بك عن المسار فيمكن، بنفس الطريقة، للمعتقدات النافعة والمنتقاة بتخطيط أن تنشطك وتجعلك تتماشى مع المهم واقعياً. والتحدي المتأصل هو أن تسعى بنشاط وتدمج وتراجع هذا الاعتقاد الإيجابي بانتظام حتى يصبحَ عادة لديّك. إذ عليك أن تختار معياراً أخلاقياً ليحكم خياراتك ثم تتأكد أن أفعالك تصادق معيارك الأخلاقي هذا. وعليك أن تقرّر كيف ستسهم في عملك مقدمًا فيكون هناك هدفٌ حاكمٌ لأفعالك.

اقتد بأبطالك الخارقين

أحد أكثر الأمور المبهجة لي كأب هي مشاهدة أطفالي وهم يحومون في فناء اللعب بكامل طاقتهم على العشب. يتسلقون من فوق الزُّحليقة ويتأرجحون على لعبة السلم، ويصرخ طفلي الأوسط أحيانًا مهدداً بقوله «لا يمكنك الهرب مني أنا الرجل الوطواط!» وعلى كل حال، ما لم يتوقعه البطل الخارق أن الهدف من مسعاه هو تسخير قواه الخاصة أيضًا.

ومن الواضح أن شخصية من شخصيات «بوكيمون» قادرة على تحريف مسار أي من أسلحة الرجل الوطواط بحركة واحدة دون مشقة

وعناء. وقدراتهم الخارقة الخاصة تزداد لتواجه القوى المدمرة لأي سلاح يشهره الآخر. وفي النهاية، يدركون جميعًا أنهم ببساطة أقوياء للغاية إلى درجة فعل أي شيء سوى الحلّ السلمي. ويبدو أنه سيكون سلاماً من خلال دمار متفق عليه فيما بينهم. إنه وقت الأكلات الخفيفة إذاً.

لا يوجد مشكلة لدى الأطفال إذا تعلّق الأمر بالقوى الخارقة لأبطالهم الخارقين. فمن خلال قوة التخيلّ، يجربون كيف سيبدو الأمر إن كنت قويًا بلا حدود، أو إن كنت قادراً على الطيران أو إن كانت لديّك سرعة خارقة أو إن تصبح مخفيًا. فهم يمزجون بين هذه القوى حسب الحاجة ويخلطون بينها في سرد معقد سيجد أكثر أساتذة الأدب المتمرسين صعوبة في تحليل حبكته. إنهم يطمحون إلى أن يصبحوا كهؤلاء الأبطال فحسب وإلى أن يطبقوا ما يؤمنون به. فيجدون هويتهم مرسومة بعمق في هؤلاء الأبطال، فيقلدون طريقة كلامهم ويحاكونهم في كل تحركاتهم.

وكلما تقدم بنا العمر، يكون من السهل علينا نسيان عادة الماضي هذه. وتصبح الحياة أكثر تعقيداً، ويصبح السرد أقل وضوحًا. وهنا يقل عدد «الطيبين» و«الأشرار»؛ فيصبح معظم الناس في المربع الرمادي. والنصيحة الواضحة هي أن كل واحد فينا عبارة عن حقيبة فيها خليط من القوى والعيوب. ولم أقابل أبداً شخصًا راشداً لم يقر باقترافه لعدة أخطاء آذت الآخرين وسببت لغطًا. إلا أنني أعتقد أن أحد الطرق لفك قيود قدرتنا الكامنة هو الاقتداء بالخصال الإيجابية لما نحبه في الآخرين، وأن نتبنى الخصال نفسها في حياتنا وعملنا. وعندما نعي نوعية الخصال

التي نريد الاقتداء بها، تتحول إلى قوة دفع تساعدنا على تنسيق أنشطتنا اليومية حول مجموعة من المبادئ بدلاً من ردة الفعل التلقائية للظروف خلال اليوم. فهي تكون نظام التشغيل الذي يرشدنا في كيفية أداء عملنا، وكيف نتفاعل مع الآخرين وكيف نتخذ القرارات بتركيزنا ووقتنا وطاقتنا.

مع ذلك فإن هذا الأمر أكثر صعوبة من مجرد اقتطاف خصال مرغوب فيها من لا شيء. فأنت تريد أن تختار الخصال التي تقتدي بها لمساعدتك على أن تصبح أكثر شبهاً بنفسك، لا أن تصبح أكثر شبهاً بهم. ولن يساعدك مجرد نزع القناع الذي ترتديه وارتداء قناع آخر ترغب فيه أكثر. فالهدف هو معرفة الأشياء التي تحبها في الآخرين حتى تتمكن من استغلال تلك الخصال، ومن ثم تبدأ في استغلالها لتحسين أخلاقك.

هناك عدة قرائن يجب أن توليها اهتمامًا إن أردت أن تحدّد مزيج الخصال. فكلما أصبحت أكثر دراية بما يحفزك ظهرت هذه الخصال فجأة كعلم أحمر يحذرك كل مرة تواجه فيها شخصاً ما تجده مصدر إلهام شخصيّ لك.

- **ما الذي يرهبك؟**

قابلت مؤخراً أحد أبطالي، كنت أحد المتحدثين المشاركين في مؤتمر جمعني وإياه، وبعد خطاباتنا المتتابعة، واتتنا الفرصة لنمضي نصف ساعة في الحديث حول الحياة والعمل. وبينما كنا نناقش بعض المشاريع الجديدة، بدأت أشعر بنوع من الوضوح الشديد حيال العمل الذي كان سيشرع فيه. وبدأت بالتزامن مع هذا أشعر بالرهبة من وضوحه. فنادراً

(إن لم يكن محالاً) ما يرهبني بهرج النجاح كالمال أو الشهرة أو الهتاف. وطوال حياتي قابلت عديد الأشخاص الذين بلغوا ذروة النجاح دون أي شعور بالرهبة مني. إلا أنني حينما أقابل شخصًا ما لديّه قناعة تامة بعمله، يدفعني هذا الأمر إلى حدود منطقة راحتي. وأعتقد أن هذا يرجع إلى حنيني إلى هذا النوع من الدقة في عملي الخاص، وأشعر قليلاً وبأن الأرض التي أقف عليها كأنها دخلت في تحدٍ جديد. وبعد حديثنا شعرت كأني ملهم لصقل موهبتي وبأنه من الأفضل أن أجعل أهدافي أكثر وضوحًا فيما يخص بعض المشاريع التي كنت سأشرع فيها.

وبينما تفكر بمن تعجب بهم – الأبطال الذين يحددون كيف تحب مزاولة عملك – فهل يوجد أي شيء فيهم تجد أنه يبعث على الرهبة؟ هل هناك خصلة أو خصلتان تشعر بأنهما «حمل جاثم على صدرك» لترفع من مستواك؟ عليك الانتباه إلى هذا لأنه قد يرشدك إلى الاتجاه الصحيح في عملك.

يمكن إذاً أن يكون هذا «الترهيب» الذي نشعر به أنا وأنت معقداً، لكنّه عادة ما ينبع من آلية أطلق عليها مصطلح ذكي يدعى «المقاومة» في كتاب **«حرب الفن»** للكاتب **ستيفين بريسفيلد**. فعرفها بأنها القوى الوحيدة القاهرة التي تحول بين مكانك الحالي والعمل العظيم الذي تعرف أنه عليك القيام به. فهذا الأمر يناوئ إسهامك ويجعلك تبحث عن أيّ عذر للتخلي عن أي عمل تعلم أنه عليك فعله هنا والآن. وهذا يؤدي إلى تشتت الانتباه، ويسبب المماطلة، وفي النهاية إلى كراهية الذات ما يجعلك تدخل في دائرة لا تنتهي إلا بسقوطك في دوامة من الامتناع

عن الإسهام. ويقول بريسفيلد إن المواقع التي تقابلك فيها مقاومة في عملك هي عادة المواقع التي عليك أن تخطو إليها بثقة في ميدان المعركة، لأنك ستشعر بأنها تعمل ضدك حينما تقترب من العمل الحقيقي الذي عليك فعله.

وقد تعلمت أنني إذا شعرت بالرهبة من خصال شخص أحبه، فالأمر في الغالب يشبه آلية المقاومة التي أقابلها في العمل. وهذه بمثابة تذكرة لي في تلك اللحظة بالقصور الذي في حياتي، والإجابتان الوحيدتان عندي هما أن أرجع خطوة إلى الوراء وأعتبر ضعفي خطأً قاتلاً، أو أن أسجّل ملاحظات بخصوص هذا القصور كمؤشّر للاتجاه الذي علي اتباعه في عملي. وقد تعلّمت أنني في حاجة إلى خوض غمار خوفي من التقصير، ومقاومة الدافع الأول الذي ينتابني للانسحاب من تحدي رفع مستوى إمكاناتي. وعنما أفعل ذلك، يبدأ أفضل أعمالي في التألق.

باختصار بعد تلك المناقشة مع بطلي، وملاحظة كيف أصابتني الرهبة بسبب هذا الوضوح الشديد، عدت إلى غرفتي في الفندق وأخرجت ورقة، ثم شرعتُ في رسم أهداف مشروع كنت أؤجلها لأن العمل عليها بدا لي كبيراً ومعقداً جداً. وتحول المشروع إلى الكتاب الذي تقرؤه أنت الآن.

اكتبْ قائمة من خمسة أشخاص تحبهم، هل تبدر منهم أيّ خصال تجد أنها ترهبك؟ وأحضرُ قائمة بهذه الخصال، وفكر في أي نقاط

مشتركة بينهم. فهل لاحظت أي أنماط متشابهة؟ وإن كان الأمر كذلك فكيف ستبدأ في استغلال هذه الخصال في حياتك؟

- **ما الصّدى الذي يتردد في داخلك؟**

هل كنت تنصت من قبل إلى شخص ما يتحدث أو شاهدت عملاً فنيًا قاموا به، وإذ بنبضك فجأة يتزايد، ويصبح تنفسك أصعب فلا تكاد تتحمل الإثارة التي في داخلك؟ تريد أن تصيح قائلاً «بلى!» وتخبرهم بأنك توافق على كل كلمة يتفوّهون بها. فإن كان الأمر كذلك، فقد جربت الظاهرة التي أشرت إليها باسم «الصّدى»، وهي ظاهرة قد تكون مفتاحًا قيمًا على طريق أداء أفضل أعمالك الفريدة.

في الفيزياء يستخدم مصطلح الصدى لوصف ظاهرة يتذبذب فيها نظام ما على ترددات معينة بصورة أكبر من الترددات الأخرى. فلكل نظام ترددات صدى خاصة به يستجيب لها بصورة طبيعية، وحينما تكون على إحدى هذه الترددات سواء بالصدفة أو عن عمد، يستجيب النظام بنفس نوع الاستجابة برجع الصدى إلى جانب المصدر.

وعلى نفس النحو، لكل منا ترددات صدى يستجيب لها بصورة طبيعية، وعندما نصادفها في الآخرين، تقوى بداخلنا كلماتهم وأفعالهم ونبدأ في ترجيع الصدى مع الشخص الآخر. ويمكن أن يحدث هذا في أقل الأماكن توقعًا كأن تلاحظ موضوعًا سامياً في عمل فني، أو يصدح شخص ما برأيه في اجتماع أو تقرأ قصتهم في الجريدة.

عادة ما يكون لنقاط التردد هذه موضوع ما، فهي غير محددة في طبيعتها. والأمر يتعلق أكثر بعمق الموضوع الذي تشير إليه كلماتهم أو أفعالهم وليس فقط ما قيل. وتجد أن لكلماتهم وقعًا في نفسك ويكون لها الدور الرئيسي في تحفيزك. ومع ذلك، يتطلبُ هذا الأمر بعض الوقت لفك شيفرته وتطبيقه.

وأفضل وسيلة لسبر أغوار نقاط الصدى هذه وفكّ شيفرة المغزى العميق لها هو أن تسجل ملاحظة دقيقة كُل مرة تمر بها. فلْتحمل معك مفكرة وسجّل فيها سياق الفكرة، سواء كانت الفكرة تتعلق بالشخص الذي يتحدث أو ما استجبت له، وأي أفكار عامة كانت لديّك في تلك اللحظة. ما الذي ألهمتك إياه أو ما الذي جعلتك تطمح إليه أو ما الذي جعلتك تفكر فيه على الفور في عملك الخاص؟ ومع مرور الوقت، كلما أوليت اهتمامك بذلك الحدس الذي تشعر بوكزه واستجبت لتلك التجارب خلال حياتك اليومية، ستبدأ في ملاحظة أنماط معينة. وستصبح أكثر تفهمًا للصفات والخصال التي تجعلك تشعر بالحياة مجدداً وتتحفز لمعالجة المشاكل التي تطرأ في عملك.

وإحدى الطرق الأخرى لاستكشاف الصفات والخصال التي تريد الاقتداء بها هو قراءة السيرة الذاتية لمن تحب، والتعرف على حياتهم والقرارات التي اتخذوها والعراقيل التي تخطوها في طريق النجاح. بإمكانك تعلم عديد الدروس من خبرات الآخرين، ويمكنك جمع المبادئ من حياتهم والتي تسمح لك باجتياز نفس الأخطاء. وأثناء قراءتك لسيرتهم، فلتركز على الخصال التي يظهرونها والتي تود أن

تحاكيها في حياتك. وحاول أن تكون محدداً قدر الإمكان وأن تتجنب المفاهيم الغامضة والمفاهيم العامة. على سبيل المثل، بدلاً من «شجاع»، فكر في قول «مستعد لمواجهة الجماهير». وبدلاً من «مبدع»، فكر في قول «مستعد لطرح أسئلة غير بديهية». وتلك هي الصفات الفعالة بدلاً من السمات الشخصية الغامضة. ومن الجيد أن تعد قائمة بمن نالوا إعجابك، وتلتزم بقراءة السير الذاتية لأربعة أشخاص منهم كل عام على الأقل كنوعًا من استكشاف حياتهم وجمع الخصال التي تود الاقتداء بها في حياتك. دون ملاحظات حول الأوقات الجوهرية في حياتهم وفكر كيف كنت ستستجيب في مواقف مماثلة. وتأمل الظروف المشابهة التي واجهتها في حياتك، وفكر كيف يمكنك تطبيق ما تعلمته من حياة أبطالك على عملك الخاص.

- **ما الذي يُعقدّ حياتك؟**

كما ناقشنا سابقًا، فإن الاحتكاك ليس بالأمر السلبي دائمًا. فالاحتكاك الاستراتيجي هو ما يعطيك قوة دفع تجعلك تحرز تقدمًا في أهدافك. إلا أن الاحتكاك يمكن أن يكون مفرطًا في بعض الأحيان ويكون عاملاً مقيداً في حياتك. وهذا يحصلُ في الواقع فعلاً عندما يثبط أحد المُعوقات من تقدم ما أو يتسبب في إعادة توجيه معقدة للجهود. وعادة ما يتغاضى العامة عن هذه المُعوقات لأنهم مشغولون إلى حد عدم اهتمامهم بها، أو لأنهم يعتقدون أن معالجتها مسؤولية شخص آخر. إلا أن نفس المعضلات يمكن أن تكون مصدراً قويًا للتحفيز في عملك اليومي. وهناك على الأرجح مجموعة مشكلات معينة تلحظها في حياتك

والتي لا يجد الآخرون أنها تبعث على الضيق. وقد أمضى أناس عظماء عبر التاريخ حياتهم وهم محبوسون في مشكلة (أو مجموعة من المشكلات) في محاولة لمحاصرتها ومهاجمتها.

هل تعرف آخرين يصارعون بعض المشكلات المشابهة التي تضايقك؟ من هم، وما هي بعض الصفات التي يتحلون وتثير إعجابك؟ وكيف يهاجمون المشكلة وأي صلة توجد بين طريقتهم وبين المشكلات التي تواجهها في عملك؟ وهل هناك أي صفات فيهم يمكنك الاقتداء بها في حياتك؟ يمكن أن تنبع بعض أعظم موارد التحفيز من مشكلات كل يوم.

اسأل نفسك بينما يمر بك اليوم أو في أثناء مواجهتك لمشكلة صعبة على وجه التحديد، كيف سيتعامل معها أحد أبطالك. وفكر في بعض المشكلات التي واجهوها في عملهم وكيفية حلهم لها. أفاد أحد زملائي أنه عادةً ما كان يخصص وقتًا في الصباح الباكر عند مواجهته لمشكلة صعبة ويتخيل حديثًا بينه وبين شخص يحظى بإعجابه. فيشرع في تفسير المشكلة للشخص ويتخيل ما يمكن أن يقوله له هذا الشخص في ظل هذه الظروف. ومع أن هذا الحوار الخيالي ليس طريقة علمية مُحكمة لإطلاق عنان الأفكار القيمة (بل سترغب بكل تأكيد في أن تشارك في أي مناقشات مع أشخاص خياليين خلف الأبواب المغلقة – بل وربما المقفلة)، إلاّ أن هذا التمرين يتيح اكتشاف مشارب الأفكار التي يمكن أن نتغاضى عنها سهواً إلى أن نخرجها من رأسنا ونطرحها على عقل أحد أبطالنا، وبالنظر إلى الكيفية التي يعالج بها أبطالك نفس المشكلات التي

تواجهها، ستجد مُعيناً يساعدك على التفكير في تطبيق أفضل صفاتهم على عملك.

جدّد افتراضاتك

من السهل أن تُدمغ فينا افتراضات حول كيفية عمل العالم، ومكانتنا فيه وما لا يمكننا فعله. ومع مرور الوقت تترسخ هذه القناعات ونتصرف بتلقائية. وما لم نبذل جهداً لكسر هذه الدائرة، فقد تحكم هذه الافتراضات سلوكنا واختياراتنا المهنية وعلاقاتنا وقدرتنا على التأثير. وعادة ما تكون هذه قناعات مترسخة فينا من تجاربنا السابقة مع العمل أو بالطريقة التي وجدنا آباءَنا يتعاملون فيها مع عملهم أو ربما مع السرد التكويني الذي نطالعه في وسائل الإعلام. وإن لم تكن هناك وقفة مع هذه القناعات، فلربما تمر أيام وأسابيع وأشهر وحتى سنوات من العمل بهذه القناعات التي تعمل قيودًا غير مرئية على فاعليتنا وقدراتنا الكامنة.

بالطبع وكما هو مذكور أعلاه يسري نفس الأمر على المؤسسات. ومن السهل على شركات أن تسقط في فخ أنماط اعتيادية ومكافأة الذات مع مرور الوقت والتي تحد من فاعلية الفريق. وتتحول شعارات مثل «تلك هي الطريقة التي دائمًا ما كانت تسري عليها الأمور» أو «لا أحد يعرف لماذا تسير الأمور بهذه الطريقة» إلى قناعات مُقيِّدة وتبتر محاولة أي شخص يريد تحديث العملية ويُقدم أفكارًا جديدة للمؤسسة. ومع مرور الوقت يجعل هذا الأمر حتى ألمع الناس وأكثرهم قدرة يحجمون عن الإسهام بدافع الإحباط، إذ يشعرون بأنهم غير قادرين على فهم لماذا

سرت الأمور على النحو الذي هي عليه. ولو أرادوا البقاء في أدوارهم فهم في حاجة أيضًا إلى المواءمة واللعب وفقًا للقواعد.

ومن أجل التعامل مع عملك بفاعلية وضمان أنك تعطي كل ما عليك تقديمه، فأنت في حاجة إلى تنمية عادة تنقب بها في حياتك عن الافتراضات والقناعات المقيدة لك والمحتمل زيفها. والخطوة الأولى نحو معرفة الذات المتأصلة فينا هي الاستعداد لاستكشاف ما إن كانت قناعاتك عن العمل تتماشى مع حقيقة موقفك.

كيف تكشف الستار عن الافتراضات والسرد الذي قد يكون له دورٌ في تشكيل عقليتك؟ قد يكون الأمر تحديًا حقيقيًا، علمًا أن عديد منها ربما يكون اختمر نتيجة مفهومك عن العالم. لكنّ حاول أن تخطو خارج حياتك، وتعامل مع الأمر كعالم تجريبي، وأشرك الآخرين في سعيك الدؤوب هذا أيضًا. إليك كيف يمكن أن تبدأ في هذه العملية:

خصص وقتًا نهاية كُل يوم للتفكر. فأحد الأسباب التي تجعلنا نسقط في فخ الأنماط المحفوظة هي أننا لا نتوقف للتفكر في يومنا ونقرر ماذا سار على ما يرام وما الذي كان عكس ذلك. وبينما تفكر في كل مناسبة في جدول أعمالك، ضع في الاعتبار خياراتك والمحادثات التي اشتركت فيها وتصرفك في كل منها: ما الذي تلاحظه حول تصرفك؟ وهل هناك أي شيء اتضح أمامك؟ هل هناك أي أنماط في تصرفك اليوم تبدو كأنها عادات تتصرف فيها باستجابة آلية؟ ما الذي ستغيره بخصوص كيفية إسهامك اليوم؟

حدّد الأنماط. إذا لاحظت بعض التصرفات التي تود تغييرها فلتدون ملاحظة بالمشاهد التخيلية التي يبدر منك فيها هذا التصرف غالبًا. هل

يظهر في تفاعلك مع مديرك؟ أقرانك؟ عملائك؟ عندما تكون وحيداً؟ أو عندما تحاول المشاركة في عملك؟

وبينما تدرس هذه الأنماط، هل يمكنك تحديد الإعتقاد الذي يدفعك إلى ذلك التصرف المكروه؟ ابحث عما يبدو أنه يشعل فتيل استجابتك التلقائية في تلك المواقف. ربما يكون النمط هو شعورك بالتهديد أو بخس نفسك حقها أو أنك لا تحظى بالاهتمام الكافي على نحو ما. ربما يكون شعورك بأنك غير معد للتعامل مع موقف. أو ربما أنك لا تقدر آراء الآخرين، أيًا ما كان الأمر، سجل ملاحظاتك حول المحفزات التي تبدو كأنها تثير تصرفك هذا، أو على الأقل سجل الموقف الذي يبدو أن تصرفك هذا يقترن به.

جهزّ «قائمة مراقبة»: أعدد قائمة بالقناعات غير المرغوب فيها (ليس أكثر من ثلاث) والتي تعتقد أنها تجعلك تتصرف على هذا النحو. واكتبها في إحدى البطاقات أو في مفكرة وابقها معك للمراجعة المنتظمة. ومتى صادفت موقفًا/ سواء كان اجتماعاً أو وقتًا مخصصًا لتؤدي عملك بمفردك، أخرج البطاقة وفكر في كيف ستتصرف بصورة مختلفة إن واجهك أحد هذه المحفزات.

إن طريقة مواجهة العناصر المقيدة لعقليتك هي أن توقف تأثيرها عن عمد بإعادة تشكيل القناعات المترسخة في أعماقك لتكون متسقة أكثر مع الواقع. ويجب أن تفعل هذا بخطوات صغيرة، وعليك أن تدرب نفسك على البحث عن الطرق التي تؤدي من خلالها هذه القناعات إلى ردود فعل غير صحية وسلبية، من خلال التفكر الدائم والإجراءات المحددة.

دائمًا ما كنت أشجع الفرق على المشاركة في هذا التمرين بإعلان قائمة القناعات التي يحاولون اجتثاث جذورها، ومن ثم غرس نوع ما من الطقوس التي تظهر فجأة إذا ما برزت إحدى هذه الافتراضات أو القناعات في اجتماع أو محادثة. وفي حالة المخالفة يمكن أن يؤدي هذا إلى دفع الشخص المخالف تبرعًا خيريًا من نوع ما أو أن يشتري مشروبات للفريق، لكنّ قائمة المراقبة التي لها عواقب محددة تساعد الجميع على إدراك أن الافتراضات أو السرد المكروه هذا يؤثر في فعالية الفريق.

اسع إلى معرفة الآراء. قد يصعب علينا الالتزام بالمسار عندما تكون الأشياء التي نحتاج إلى تغييرها كي نتحسن غير ظاهرة في مرصدنا الذاتي، أو تكون مستقرة في أفهامنا إلى الدرجة التي لا ندرك فيها كيف تؤثر في الآخرين. من المهم أن نأخذ بيد الآخرين في رحلة النموّ. اطلب من شخص ما تتفاعل معه بانتظام أن يخبرك برأيه عن الطرق التي يمكنك التحسن بها. واسمح لهم بوضوح أن يخبروك بأي شيء يعتقدون أنه سيساعدك على تحسين أدائك، خاصة لو كان يتعلق «بالمهارات الشخصية» كالتواصل والتعاون والقيادة. ومن المهم عندما يقدّم لك أحدهم رأيًا أن تكون منفتحًا ومتقبلاً، لا أن تكون في موقف دفاعي. فالرأي المقدم لك له سبب ما، حتى وإن لم يكن هذا السبب ظاهراً لك. فكما أن عديد الشركات تتجاهل فرص السوق القيمة بسبب افتراضات جاهزة، فإن أعظم فرص نموك عادة ما تكون في المجالات التي تتغاضى عنها لأنها تبدو غير ذات صلة بهدفك الحالي. فلتبق منفتحًا ولتبق مرنًا ولتبق متأقلمًا.

في مقابلة مع بيتر بيرغمان مؤلف كتاب 18 دقيقة، تحدث عن وسيلة إضافية لضمان عدم انزلاقك في العمل النمطي وضياع الأيام من بين يديك: ينصح بضبط المنبه للرنين كل ساعة طوال فترة عملك اليومي كمحفز لتقييم العمل الذي تفعله في تلك اللحظة. ويقول بريجمان أنه عند انطلاق الرنين يسأل نفسه إذا ما كان ما يفعله يتماشى حقاً مع ما يعتقد أن عليه فعله، وما إذ كانت تلك نوعية الشخصية التي يطمح إليها. ولهذا التأثير السهل الممتنع أن يمنعك عن الانجراف لأكثر من ساعة عن المسار المحدد لك، لأنك ستعيد ضبط نفسك إن فعلت هذا.

إن تحطيم الأنماط غير الصحيحة والافتراضية عبر يومك بتدشينك «لمطبات سرعة» هو طريقة رائعة تضمن بها أن وسائلك في الإسهام ليست راكدة أو غير فعالة. إلا أن التغيير لمجرد التغيير كما ذكرت آنفًا، عادة ما يكون مشتتًا أكثر من كونه مساعداً. والمفتاح هو أن تجد اتزانًا بين سبر أغوار نفسك والتدفق. فلتختر بعض اللحظات الرئيسية خلال يومك والتي يمكنك فيها التوقف ومراجعة وسائلك، وبعدها لا تقف حائلاً أمام نفسك وانخرط في عملك.

أصبحت الآن تملك إطار عمل لفهم كيف يمكن للإعتقاد السلبي أن يتخلل عملك، وأنك حتى إن أقصيته فعادة ما يعود ما لم تستبدله بشيء مثمر أكثر. ولفعل هذا، فإنك تحتاج إلى تعريف الأخلاق التي ستتناول عملك بموجبها، ثم تدمجها في سير عملك.

ضع قواعد السلّوك الخاصة بك

ربما يكون شخصٌ ما قد حضك في إحدى الأوقات على تحديد قيمك. وتلك إحدى المواضيع الرئيسية للنصائح التحفيزية، وعادة ما تعني تحديد الأشياء التي تعتز بها كالعائلة والصحة والإيمان وجعل حياتك تحوم حولها. إلا أنني وجدت أن القيمة وحدها، وإن كانت مهمة، ليست كافية لتحفز الأفعال اليومية، فدورها كامنٌ وليس فعالاً. وبدلاً من اللوذ بمجموعة من القيم السلبية، عليك تحويلها إلى قواعد سلوك: مجموعة من التعليمات التشغيلية لنشاطك اليومي. و«قواعد السلوك هذه» هي سلسلة من الكلمات التي تحدّد بصورة ملموسة كيف ستسهم في عملك. فهي تحدّد مسبقًا كيف ستتخذ القرارات وتتفاعل مع الآخرين وكيف تختار إذا ما حمي وطيس الأمور.

منذ عدة سنوات شعرت كأني أصبت بالركود قليلاً في عملي، وجدت أن لقاءاتي كانت تتشابك، ولأن عملي كان معنيًا بالتخطيط الاستراتيجي والإدارة إلى حد كبير، كان التقدم الملموس والقابل للقياس قليل للغاية في نهاية كل يوم. وبالطبع، كان يمكنني تحديد التوجهات والانتصارات الصغيرة طوال فترة عملي، لكنّ في معظم الأحيان كُنتُ أجري تغييراً طفيفًا.

وأدركت أنني في حاجة إلى ابتكار طريقة لتعريف ماهية الشعور الذي ينتابني عند إسهامي في عملي بنجاح. وما هو التغيير الذي أردت أن ألمسه من خلال مجهوداتي كل يوم؟ وما هي الصفات المهمة والحيوية

التي يمكنني إدراجها في حياتي؟ جلست بضع ساعات وفكرت ووضعت قواعد سلوك للطريقة التي يمكنني الإسهام بها:

- **خَلاَّق** – سأتعامل مع كل تفاعل واجتماع ومهمة بهدف كشف الحقيقة المخفية أو جعل اللقاء جميلاً.
- **فضولي** – لن أقنع أبداً بالإجابة الأولى، بل بدلاً من ذلك سأطرح أسئلة تحقيقية لتساعدني على الوصول إلى الحقيقة الأعمق.
- **صحي** – سأكون بطلاً لصحتي وصحة فريقي، وسأرفض المساومة على صحتهم من أجل الحصول على مقدار قليل من العمل الإضافي.
- **نشط** – سأضفي المزيد من الطاقة على أي موقف بدلاً عن إهداري هذه الطاقة في نفس الموقف، سأرفض أن أكون مُهدرًا للطاقة.

وعندما بدأت رؤية أيامي من خلال هذه العدسات، تغير مستوى إسهامي. ووجدت أن لديّ نقطة انطلاق ومعدلاً لنجاح أنشطتي اليومية ومقياسًا لتحديد تقدمي. «هل تعاملت مع الأمر بفن؟ هل طرحت أسئلة؟ هل تركت الغرفة مليئة بالطاقة؟» وكنت أحدد مسبقاً كيف أساهم في عملي بدلاً من السماح لعملي بأن يغير من مزاجي ومستويات الطاقة لديّ.

ولوضع قواعد السلوك الخاصة بك، عليك تخصيص بضع ساعات للتأمل في حياتك وعملك وكيف يمكنك الإسهام بصورة مختلفة.

فتفكر في الاستنتاجات التي وصلت إليها عند دراسة الأشخاص الذين تحبهم وأثناء اكتشافك للافتراضات التي تعتنقها.

هل توجد أي مواضيع اكتشفتها؟

ما هي سمات أبطالك التي ترغب في الاقتداء بها؟

ما هذه الأنماط/ الافتراضات التي تود التخلص منها؟

كيف تريد أن يصفك الآخرين؟

ابدأ في كتابة الكلمات التي تصف حب إسهامك في عملك. لا تجبر نفسك على تعديل الكلمات التي تتدفق منك، اكتب أكبر قدر يمكنك التفكير فيه. وما إن يكون لديّك مجموعة منتقاة، اختر منها ثلاث أو أربع أفكار. (ليس أكثر من هذا، حيث لا يمكنك التركيز على أكثر من شيء في وقت واحد).

اكتبها في بطاقة أو ورقة ملصقة وضعها في مكان تراها فيه من حين إلى آخر. اعتدت على إخراج قائمتي قبل أي اجتماع أو تفاعل مع شخص ما إذ أكون على معرفة تامة بالطريقة التي عليَّ التصرف بها. وحينما يواجهني موقف فيه التباس، كنت أتخير إجاباتي من خلال قواعد السلوك المحددة لي مسبقًا.

فهل هذه استراتيجية مُحكمة؟ بالطبع لا، فقد أخفقتُ أحياناً في أن أتبع قواعد السلوك التي حددتها لنفسي. ولكنّ رغم ذلك فقد أصبح توجهي أكثر إسهامًا وأكثر تركيزاً وأقل عشوائية في طريقة تفاعلي مع الأشخاص.

ومع مرور الوقت سوف تتغير (ويجب أن تتغير) قواعد السلوك الخاصة بك كلما تطورت حاجيَّاتك. وقائمة كلماتي الحالية تبدو مختلفة أكثر عن تلك الموصوفة أعلاه، لأنني أواجه الآن مجموعة مختلفة من الضغوط. ولا يتعلق الأمر بالوصول إلى الكمال؛ لكنّ يتعلق بتزويد نفسك بعدسة ترى من خلالها عملك ونقطة انطلاق لتقيس فاعليتك.

أهمية الأصالة

بإمكانك تزييف أحد الإصدارات من «شخصيتك المُدمغة» وتمشي بعناد تجاه المتجر، لكنّ في النهاية ستذهب جهودك سدى إن لم تكن أصيلة حقاً. وسينفد منك وقودك في نهاية الأمر، لأنك لا تستطيع الحفاظ على نفسك على المدى الطويل بناءً على استحسان الآخرين. يجب أن يكون هناك شيءُ أساسيٌ وجوهريٌ أكثر يشكل فهمك لمكانتك في العالم.

جيري ماكلولين المؤسس الشريك والرئيس التنفيذي لموقع Branders.com، أكبر موقع على الإنترنات لبيع السلع الترويجية. قال إن ريادة الأعمال كانت بالنسبة إليه على الدوام عملاً غريزيًا. «فقد بدأت عملي الأول كطفل، حيث كنت أعمل في جز الأعشاب لجيراني، وأتذكر كيف كانت تنتابني الدهشة لأني كنت أعمل بمفردي، وكان يعطيني شخص ما مالاً لقاء هذا العمل. كان للأمر وقع السحر عليّ. كنت أجني المال وأمضي في طريقي».

ولعدة سنوات تابع عملاً أبعد بكثير عما يراه الآن موقعه الجميل. حيث أمضى عدة سنوات في وظيفة، ، إلا إنها لم تكن ذات صلة بمشروع

ريادة الأعمال الذي كان يدري بأن عليه دخوله وإن كانت مرموقة في أعين الآخرين. «أعتقد أن أحد الأسباب التي جعلتني أطارد عديد الأشياء التي لم تعد تتماشى مع ما جُبلت عليه هو أن أحداً لم يقل لي من قبل: "اسمع. . . يبدو أنك تحب التصميم وصناعة الأشياء. ربما تكون مهندسًا معماريًا". لم يكن لديّ صوتٌ قويٌ في حياتي ليخبرني ما الذي رأوه فيّ، وأمضيت السنوات الأولى من حياتي نتيجة ذلك أعمل فيما أعتقد أنه الأصح لي بدلاً مما كنت أعلم أنه الأكثرُ صواباً. كنت أعاين الدروب عديدة الماثلة أمامي وأختار الدرب الذي أعلم أني قادرٌ عليه؛ ذلك الدرب الذي لا يستطيع أحدٌ السخرية مني لأنني سرت فيه».

وبفضل نجاحه، عادة ما كان يسعى رواد الأعمال الشبان إلى الحصول على مشورة ماكلولين، وكانت نصيحته لهم، «اعرف نفسك أولاً ثم تصرف بناءً على ما تراه».

«أقول لهم إنني أشبه على نحو ما شبح مارلي، فأظهر أمامهم مكبلاً في أصفاد صنعتها على مر العشرين سنة الماضية نتيجة عيش حياة لم تكن حياتي حقاً». ويقول بناءً على خبرته، إن تصرفت عن قناعة وصلابة في موقفك، سيصطف العالم في نهاية الأمر خلف جهودك، مع أنك قد تستغرق وقتًا ويتطلب منك الأمر في النهاية التزامًا كاملاً، إلا أن الخطوات الأولى تنطوي دومًا على إرادة لتدخل عاريًا إلى أرض مجهولة بالنسبة إليك. ثم أضافَ إننا تدربنا بحكم ثقافتنا على السعي إلى الحصول على إجابة من الدرجة الأولى، لكنّ بحكم خبرته يقول

ماكلولين إنه لا توجد إجابة عادة. بل بدلاً من ذلك يتعلق الأمر بالمُضي قُدُمًا حتى وإن كان ذلك في مواجهة المجهول.

كانت لديّ قطة كبيرة فيما مضى. وفكرت في أحد الأيام أن آخذها للتنزه على الشاطئ للاستمتاع فحسب. وذهبنا إلى الشاطئ، وخرجت بها للتمشي على الرمال، وعندما وضعتها أرضًا صارت تشعر بالقلق. وبدأت في الدوران حول نفسها ثم أدركت أنه لا يوجد أي مكان لتتوارى فيه. وفي النهاية، عادة مسرعة ناحية سيارتي واختبأت فوق إحدى الإطارات، وظلت في مكمنها هذا حتى نهاية اليوم. وكي أكون صريحًا، الأمر يشبه قليلاً ما شعرت به حين تصرفت بناءً على غريزتي وفعلت الأشياء التي كانت تتماشى أكثر مع ماهيتي. وكأني كنت أقف عاريًا في بيئة غريبة، ولم يكن ثمة مكان لأختبئ فيه، كما القطة على الشاطئ. إلا أنني أدركت أنني كي أشدو بأغنيتي الخاصة عليّ أن أصبح مستعداً للتخلص من وسائل الأمان المحيطة بي وكافة معايير السلامة العاطفية التي أتبعها وأفعل هذا الأمر فحسب.

فلا تسمح للافتراضات المدمرة المفروضة عليك من الآخرين أو التوقعات غير الحقيقية أن يحددا كيفية إسهامك اليوم. بل قرر بدلاً من ذلك كيف ستتعامل مقدمًا مع المهمة التي بين يديك. فلتتصرف وتلاحظ ثم تعيد توجيه نفسك. كافح لتعرف نفسك لأنك ما إن تفعل ذلك حتى تكون في موضع رائع يتيح لك الإسهام بكل ما هو قيم وفريد.

نقطة نظام

إن العيش في وهم سيؤدي بك في النهاية إلى إهدار تركيزك ووقتك

وطاقتك. لا يمكنك أن تخاف من الحقيقة، ولا يمكنك أن تدع السرد الزائف يشتتك. بل بدلاً من ذلك، حدد كيف ستتعامل مع يومك وفقًا لترتيب الأمور الأكثر أهمية بالنسبة إليك، ثم ادمج قواعد السلوك في عملك.

ألقِ نظرة على جدول أعمالك وفكر كيف ستطبق قواعد السلوك وأنت تعمل على مهامك ولقاءاتك وعلاقاتك. هل تواجه أي تحدّ في هذه الأمور؟ ولماذا؟

فكِّر في الطريقة التي ستتعامل بها مع سقطات صغيرة أو تحديات تجابهك قبل أن يأتي موعدها حتىّ لا تتصرف بردة فعل في تلك اللحظة.

اصنع قائمة مراقبتك (أو راجعها) والتي تتضمن قناعات تؤثر في قدرتك على تكريس نفسك بالكامل لعملك أو تؤثر سلبًا في عملك. ولتتذكرها على الدوام. سيساعدك هذا على اليقظة إذا ما ظهرت هذه القناعات طوال يومك.

شارك هذا المبدأ: شارك قواعد السلوك الخاصة بك مع أحد زملاء عملك كشخص تعمل جنبًا إلى جنب معه، واسأله أن يساعدك على الحفاظ على مسارك طوال اليوم. فربما رغب في أن تفعل نفس الشيء معه.

8

تأقلم بثقة

بإمكانك تحقيق أي شيء في الحياة، شرط ألا تعبأ بمن سيحظى بالتقدير.

هاري ترومان

مبدأ: الثقة والتأقلم يمنعان حب الأنا المتضخم من عرقلة تقدم أهم أعمالك.

هذا الفصل مخصص لكل الناس باستثنائك. ففي هذا الفصل سنتعامل مع تأثير تضخم الأنا، والذي لا تعاني منه طبعًا، أليس كذلك؟ ومع ذلك فأنا أشجعك على أن تبقى معي ولا تتخطى هذا الفصل، لأن تأثير تضخم الأنا الخفي عادة ما يكون مدمّراً بطرق قد لا تعيها على الفور.

فالشخص الذي لديّه تضخم في الأنا لا يظهر بالضرورة بالكلام الطنان أو يندفع كالأهوج في المكتب طالبًا جذب الانتباه وكأنه مغنية أوبرا. وعلى عكس هذه الصورة النمطية النرجسية، فالأشخاص

المصابون بتضخم الأنا عادة ما يريحهم أن يكونوا في الظل. بالنسبة إليهم، لا يتعلق الأمر بالوقوف تحت دائرة الضوء، إنما للأمر علاقة بالأحرى باعتقاد راسخ بأنهم على صواب (بغض النظر عما يعتقده الآخرين)، والرغبة المصاحبة لإثبات هذا الأمر بأي طريقة. وسيفعلون هذا عادة من خلال التلاعب بالأحاديث وجعلها تصب في مصلحتهم، أو بالتوقف عن بذل جهدهم إذا لم يشعروا أنه يتم تقديرهم. وفي حين أن الثقة الكبيرة بالنفس عادة ما تكون ضرورية للنجاح، إلا أن حب الأنا المتضخم يمكن أن يجعلك تتخلى عن أفضل أعمالك إذا لم تشعر بأنك مقدر تمامًا نظير مجهوداتك.

في النهاية، يتحول الأنا لديّك إلى مشكلة حينما يحول بينك وبين قدرتك على تنحية حاجتك الشخصية للتقدير جانبًا أمام العمل. ويمكن لهذا الأمر أن يأخذ عدة أشكال، لكنّه في أغلب الظن يؤدي دائمًا إلى توجيه دفة الكثير من تركيزك وطاقتك ووقتك نحو المزيد من الجهود الأنانية بدلاً من إضفاء قيمة لك.

والكفة المقابلة لتضخم الأنا هي التأقلم، ما يعني استغلال الاستعداد الذي لديّك لتؤقلم نفسك مع البيئة التي حولك مع الحفاظ على حس قوي بذاتك والغرض الذي تعمل من أجله. وللحفاظ على الدافع ومنع الأنا المتضخمة من إعاقة تقدمك عليك أن تنمي قدرتك على تحطيم احتياجاتك المتمركزة حول ذاتك من أجل خاطر العمل، والذي – كما سترى – في نهاية الأمر سيكون أفضل شيء لصالحك أيضًا.

التحكم في تغذية الأنا

في هذا الصباح كنت في الدّور العلوي لمنزلي أحزم أمتعتي وإذ بي أسمع فجأة صوت ارتطام عنيف من الأسفل، بدا كأنه صوت شخص ألقى حقيبة يد من أعلى سلالم قبو منزلنا إلى أن سمعت بعد لحظة صمت صوت أنين لم تخطئه أذناي صادر من ابني البالغ من العمر ثماني سنوات. فقفزت إلى طابقين للأسفل قاطعًا أدراج السلالم سريعًا، وما لبثت أن كنت واقفًا وأمامي زوجتي تحاول أن تهدئ من روع ابني، والذي كان يجلس بدوره أسفل القبو الذي يؤدي إليه سلم به اثنتا عشرة درجة.

وبعد أن استوعبت الموقف، وأدركت أن ابننا كان بخير وسلامة وبه فقط عدة كدمات وخدوش، سألناه ما الذي حدث، رد قائلاً «كنت أحاول أن أقفز على درجات السلم درجتين في كل قفزة، وانزلقت ثم وقعت».

فما الذي أملته علي غريزتي الأولى؟ في تلك اللحظة، تزين في ناظري أن أصدر مرسومًا عن سلوك التعامل مع السلالم في منزلنا: لا يحق لك القفز لتخطي عدة درجات في وقت واحد، ولا يحق لعينك أن تشرد عن خطواتك على الفور وأنت تتسلق الدرجات.

ولم أكترث بأن هذا الأمر وقع مرة واحدة، وأن أطفالنا لم يصابوا بأي جراح جدية بسبب السلم، ودفعتني هذه الحادثة فوراً إلى وضع قواعد صارمة لم تكن مفروضة من قبل.

لماذا؟

حينما نكون على وشك الوقوع في كارثة ما، تدفعنا غريزتنا الأولى إلى محاولة وضع قواعد للسلوك من شأنها تنظيم المجهول. من السهل أن تضع قاعدة أكثر من محاولة غرس الحكمة. وبطبيعة الحال فإن بعض القواعد ضرورية، لكنّ في هذه الحالة لم تكن القاعدة في صالح أطفالي حقاً؛ لكنّها كانت كذلك بالنسبة إلي. فكنت أحاول أن أخفف من عدم الراحة بضمان أن خطر القفز من فوق السلالم لن يتكرر أبداً مجدداً، رغم حقيقة أن ابني تعلم درسه بوضوح بالطريقة الصعبة ولم يكن من المحتمل أن يكرر هذا السلوك مجدداً.

وقد لاحظتُ نفس هذه الآلية في حياة المؤسّسات. فإذا حدث خطأ ما، تدفعنا الغريزة الأولى إلى وضع لائحة أو سياسة لضمان عدم تكراره أبداً مرة أخرى. ولا نلقي بالاً لكونه وقع مرة واحدة، أو أن الأطراف المعنية تم التعامل معها كما يجب؛ فقاعدة السلوك الجديدة من شأنها جعل الجميع يشعر بالأمان، إلا أنها لا تحقق ذلك فعلاً. إنها تفعل العكس تمامًا في الواقع، لأننا بوضع قواعد تحكم سلوك مجموعة ما فإننا نزيل دون قصد الاهتمام بالمساءلة الشخصية.

ومشكلة هذا النهج أنه سرعان ما تكثر القواعد وبالتالي تصبح عديمة الجدوى. وبدلاً من ثقتي في أن ابني اكتسب القليل من الحكمة من سوء تصرفه هذا والذي سيغير من سلوكه المستقبلي بالطبع، فرضت قاعدة تنفي الحاجة إلى المسؤولية الشخصية والتعلم الفردي. ومع مرور الوقت، يمكن أن تبدأ هذه القواعد في العمل كرواسب، خاصة في المؤسسات. علينا تخطي الصعاب في كل مرة نريد أن ننجز فيها شيئًا ما،

وهذا الأمر يزيد من التعقيدات غير الضرورية التي تكبح العملية الإبداعية لديّنا وتجعل فكرة التعامل مع ابتكار أو مشروع جديد تصيبنا ببلادة عقلية.

وفي قلب هذه الرغبة لوضع قواعد ثابتة يقبع احتياجٌ إلى الشعور بحسّ أكبر من التحكم. أود أن أشعر وكأن بإمكاني التحكم فيما سيحدث عبر فرض مجموعة من القواعد والأحكام، لكنّ هذه القواعد تتراكم واحدة فوق الأخرى وفي النهاية تصبح مدمّرة، أو أسوأ من ذلك، تتعارض مع بعضها بعضاً.

وبدلاً من السعي إلى السيطرة، يجب أن نسعى إلى التأثير. بإمكاني أن أحاول مثلاً أن أضبط مؤسستي عبر تثبيت قواعد صارمة، أو أن أطلب أن أكون طرفًا في كل قرار يُتخذُ، لكنّ ما هو أكثر جدوى من كل ذلك هو أن أؤثر على المؤسسة حتى تفكر وتتصرف بفاعلية.

إن السيطرة ما هي إلا نتاج لاحتياجاتي وحبي للجاه ورغبتي في الشعور وكأني مركز البيئة المحيطة بي، فأرغب في فرض إرادتي على كل من حولي وأتوقع منهم أن يتصرفوا بالتوازي مع رأيي في الكيفية الصحيحة لسير الأمور. ولا يتعلق الأمر فقط بالآلية المطبقة على تلك المناصب الإدارية فحسب. إن محاولة السيطرة يمكن أن تحدث في أي وقت تتغير فيه القيم. فإن أردت أن أشعر وكأني أمتلك موقفًا ما، بإمكاني فعل هذا باختيار الكيفية التي سأتعامل أو لن أتعامل بها.

هناك عدة طرق يظهرُ فيها حبي للأنا، في مكان العمل، على شكل رغبة سيطرة غير واعية من هذا النوع. وإليك بعض الطرق التي أراها في العادة.

- **لعب دور الضحية**

إحدى الطرق الأكثر شيوعًا هي تقمص «**عقلية الضحية**». ويحدث هذا عندما يلوم أحدهم الآخرين لعدم قدرتهم على الأداء أو بسبب قلة التقدم التي يحرزها نسبيًّا في هدفه. وبدلاً من تحمل مسؤولية أدائهم، فإنهم يختلقون قائمة من الأسباب التي كانت لتجعل حتى أكثر جهودهم البطولية تُمنى بالفشل، ويتوقفون عن الاجتهاد في الإسهام بالقيمة التي يقدمونها للمؤسسة نوعًا من العقاب العدوّاني السلبي. وفي حين أن الشخص الذي يلعب دور الضحية عادة ما يجعل الأمر يبدو كأنه بيدق على رقعة شطرنج أكبر منه، إلا أنه يتخلى عن السيطرة برفضه تحمل مسؤولية أفعاله.

كنت ذات مرة أحد الأطراف المشاركة حول دائرة مستديرة في وكالة إبداعية كبيرة، واقترح أحد المشاركين أن سبب عدم قدرته على تحقيق نوع النجاح الذي أراده هو أن القيادة لم تسمح لمن هم في درجات وظيفية أدنى أن يفصحوا عما في عقولهم بخصوص الأمور المهمة. وهذا يعني أنه لم يكن قادراً على التغيير بفاعلية بالطريقة التي أرادها، أو أن يوجه مسار العمل الذي كان فخوراً به من خلال القائمين على الأمر في الشركة. ونتيجة لذلك، أقر أنه لعدة شهور كان يمتنع عن طرح أفكار يعرف أنها ستكون فعالة ولم يكن يبذل قصارى جهده مع الفريق. وبدلاً من التحدث بصراحة مع المسؤولين، اختار أن يحاول ترسيخ شعوره بالسيطرة على الموقف عبر نأيه بنفسه، وابتعاده عن العمل من دون انتباه الباقين. ومع أن عمله كان جيداً بما يكفي لينال القبول، إلا أنه كان يعرف أنه لم يفعل أفضل ما في وسعه.

واجهته حينها بقولي إن هذه الحيلة البارعة (التي كانت دون وعي بشكل كبير) لنيل السيطرة، لم تكن في الواقع إلا تخلياً من جانبه عن السيطرة. وكان يسمح بحدوث موقف قد لا يكون عادلاً حيث وقف في طريق أفضل أعماله، ما يعني أنه كان يسلم حياته المهنية لشخص آخر.

إن الظلم هو أحد الجوانب المؤسفة في العمل المؤسسي، وقد صار معهوداً أن الفكرة الأفضل لا تربح وأن من يساهمون بأفضل قيمة يقدرون على تقديمها يكون تقديرهم أقل من الواجب بينما من يحظون بالتقييم الأعلى هم المتسلقون على جهود الآخرين. إلا أنك حين تسمح بأن يتحكم سلوك الآخرين في طريقة إسهامك، فأنت تتنازل بذلك عن التحكم في عملك. وهناك تكلفة كبيرة ستتحملها إذا ما صنت حبك للأنا بهذه الطريقة.

هل هناك أي مجالات في حياتك تُحجِم فيها عن عمد من أجل اكتساب حس بالتحكم في الموقف؟ حاول بدلاً من ذلك الوصول بشراسة إلى تسوية مع الطرف المعادي لك. فإن لم تستطع تحقيق فهمٍ متبادل فلديّك على الأقل المعلومات التي تحتاجها لتقرر خطوتك التالية. وإلا ستكون في خطر السماح للآخرين بأن يجعلوك تهدر سنوات من حياتك في محاولة لربح المعارك التي لا قدرة لك على الانتصار فيها.

- **الاستهتار والسخرية والإفراط في التعقيد**

أشعر بقلق من ارتفاع معدلات السخرية المريرة في أماكن العمل. فمن ناحية، يمكن للعقلية النقدية البناءة أن تساعدنا على تحسين عملنا

والتعلم من أخطاء الآخرين. لكنّ من ناحية أخرى، نجد أن التطرف في الانتقاد يفضي إلى السخرية االسلبية من الواقع، ما يجعلنا نتخلى عن حس التعجب لديّنا، وربما أسوأ من ذلك، أن نقلق من أن عملنا سيصبح هدفًا لانتقادات شخص آخر.

وبسبب هذا الأمر، أرى عديد الأشخاص يكافحون لتجنب جعل أي شيء من الظهور بحلة بسيطة أو واضحة أمام الآخرين. وفي محاولة منهم لإثبات مدى براعتهم، فإنهم يزيدون من تعقيد عملهم. فيفترضون أن التعقيد يثبت قيمتهم ويستبعد فرصة انتقادهم لأنهم كانوا «بسطاء» للغاية.

ولكنّنا في هذه المواقف كثيراً ما نخلط بين القيمة والتعقيد. فالمفهومان منفصلان وغير متصلين بالضرورة. فالتعقيد غير الضروري يمكن أن يقلل بشدة من قيمة حل ما إذا ما كان يتعلق بمشكلات لا داعي لحلها. والنتيجة أننا نهدر من وقتنا وتركيزنا وطاقة الإبداع القيمة بداخلنا.

لماذا نفعل هذا إذاً؟ لماذا نعقد أعمالنا أكثر من اللازم؟

أحد الأسباب هو أننا نعتقد أن ما هو واضح يفتقر إلى القيمة بطبعه. فنحن نرفض الأفكار السريعة التي تبدو مألوفة لأننا نستبعد احتمال أن تكون مفيدة. وينتابنا القلق الذاتي المرضي عما سيفكر فيه الآخرون إذا ما نفذنا فكرة واضحة مثل هذه، والجانب الساخر فينا يعرف تمامًا ما سنقوله عن شخص آخر إذا ما نفذ نفس الفكرة. إننا قلقون من كل شيء باستثناء القيمة التي نصنعها لعملائنا أو جمهورنا، وهو الشيء الذي

علينا التركيز عليه. فلا يمكننا تحمل أن نطرح جانبًا الأفكار الفورية والحدس الذي يجول في خاطرنا.

هل يوجد أي منحى في حياتك عقّدت فيه عملك أكثر من اللازم بدافع من رغبتك لجعل ما تنتجه يبدو كأنه أكثر قيمة؟ هل هو أحد أنواع الحماية المعقدة لكبريائك والذي يجعلك تتخلى عن حلول أكثر قيمة؟

- **الحكم على عملك من خلال الآخرين وليس من خلال جدارته**

وأحد المؤشرات أيضًا على تضخم حب الأنا يظهر حين تحكم على عملك بناءً على التصور النسبي له بدلاً من جدارته. فأنت معني أكثر بما يقوله العمل عنك، وحينما يصبح فهم الآخرين لك شغلك الشاغل، تقل احتمالات فعلك للأشياء الصغيرة التي لا يراها أحد لكنّها في النهاية تحدّد مدى إتقانك لعملك. في هذه الحالة تتقلب معاييرك لأنها مبنية على المعايير النسبية للمحيطين بك. وعندما يصبح التقدير غرضك الأساسي، تجد أن عملك يتأثر سلبًا في نهاية الأمر.

- **توقع أن يتماشى معك كل شيء**

ويتوقع الأشخاص الذين لديّهم تضخم في حب الأنا أن يتناسب العالم نفسه معهم ليدور حولهم بدلاً من السعي إلى إيجاد طرق يسهمون بها في خلقِ قيم تخدم العمل. فهم يصبحون أكثر تركيزاً على المثابرة وحماية دورهم داخل المؤسسة بدلاً من تركيزهم على الإسهام في عمل يمكن أن يفخروا به. ومرة أخرى لا يعني هذا دائمًا أنهم يقفون في

منتصف دائرة الضوء متوقعين أن ينحني الآخرون عند حضورهم. بل بدلاً من ذلك، قد يكون الأمر إحجامًا هادئًا وعدوّانيًا وسلبيًا عن بذل المجهود، أو نوعاً من التواصل الاستراتيجي القلق من أجل بناء تحصينات حول موقفهم في المؤسسة.

الثقة مقابل الإفراط في حب الأنا

أودّ التأكد من أنك تفهم نيتي عند مناقشة موضوع الثقة في مقابل حب الأنا. عليك أن تثق بشدة وشراسة في قدراتك وخياراتك. عليك أن تقاتل كي يرى الآخرون عملك ويستفيدوا منه ولا يجب أن تنحني أبداً للمساومة في وجه الضغوط. لا يجب أن تسمح أبداً لخوفك من زيادة فرط حب الأنا لديّك أن يجعلك تتراجع عن العمل المهم الذي أمامك، فالمشاكل التي تواجه عالمنا تتطلب الثقة وأن يبذل الأشخاص الأكفاء كل جهدهم في عملهم وأن يملؤوا الفراغ بما يقتنعون به، فلا تخلط بين الثقة وحب الأنا. لا يمكنك أن تخاف من وضع الحدود حسب قناعاتك.

إلا أنه يتعين عليك أيضًا أن تضمن ألا تحل حاجتك للاعتراف بعملك محل قيامك بهذا العمل. نعم، لربما تستمر في تحقيق النجاح بهذه الطريقة في أعين الآخرين على الأقل، لكنّ قد تشعر أيضًا بالندم على إهدار سنوات من الفرص وأنت ترعى حب الأنا الجريح لديّك.

عندما أناقش هذه المخاوف المتعلقة بحب الأنا مع فريق ما، يسألونني أحياناً إذا ما كنت أعني أنه عليهم أن يكونوا سلبيين ومراعين

لرغبات الآخرين. لقد تخيلوا أنني أعني أنه عليهم قضاء يومهم بخنوع، وألا يصدر عنهم أي ضجة أو يثبتوا على موقفهم. وليس هذا ما أعنيه أبداً! عليك أن تفصح عما في عقلك بشراسة وتسهم بالقيمة التي لديّك بثقة إن أردت إحراز تقدم في عملك. عليك أيضًا أن تنمّي ثقتك العميقة في قدراتك وأن يكون لديّك إيمان راسخ فيما تفعله. والفارق بين شخص يتمتع بالثقة وشخص مصاب بتضخم حب الأنا هو أن الشخص الواثق مستعد لأخذ موقف ما نيابة عن العمل وما يؤمن بأنه صواب، في حين أن الشخص المصاب بتضخم حب الأنا يهتم أكثر بكيف سيفهمه الآخرين ومقدار الاستحقاق الذي سيناله.

- **«أستطيع العمل بشكل صحيح» مقابل «لا يمكنني اقتراف أي خطأ»**

الشخص الواثق يتصرف ويلاحظ ويعيد التوجيه. فالفشل المؤقت لا يُعتبر إشارة إلى مشكلة دائمة، لكنّ مجرد خطوة حادت عن مسار النجاح. ومع ذلك فإن حب الأنا المتضخم يحتمل أن ينتج عنه مناطق عمياء يمكن أن تمنعنا من رؤية مواطن الضعف الواضحة. وعندما نبدأ في تصديق أنه لا يمكننا اقتراف أي خطأ، نفقد مهارتنا التي طالما أبقتنا يقظين ونفتح فرصًا جديدة للنمو. ويحدث هذا عندما نقترف أخطاءً غبية أو نتوقف عن التساؤل كيف يمكننا الاستحواذ على أرض جديدة ونستمر في تطوير خبراتنا. ويمكن لتضخم حب الأنا أن يتسبب في جعل شخص ما يقدم على مخاطر طائشة بدافع من حس الحصانة

المتضخمة لديّه. فهم لا يحسبون الخطر لأنهم لا يريدون معرفة الإجابة حقاً.

- **«أنا قيم» مقابل «أنا لست قيمًا»**

إن الثقة هي معرفتك قدر نفسك، وألا تخشى من فرض نفسك بثقة من أجل الإسهام بقوة لإضفاء قيمة ما. ويرفض الأشخاص الواثقون من أنفسهم الانسحاب من النقاش كونهم يعلمون أن لديّهم ما يقدّمونه، لا لشعورهم بالحاجة إلى إقحام أنفسهم في كل شيء. أما الشخص المصاب بتضخم حب الأنا من الناحية الأخرى فعادة ما يعتقد أنه لا يمكن استبداله أو أن أخطاءهُ المضرة سوف يُصرف النظر عنها لأنه لا توجد خيارات أخرى. فهو يعتقد أنه يضيف قيمة بمجرد وجوده.

- **«التسوية الاستراتيجية جوهرية» مقابل «انحنِ أمامي، على الدوام»**

لا يخشى الشخص الواثق من نفسه من وجهات النظر المختلفة معه، ودائمًا ما يكون مستعداً للترحيب بها وأن يصل إلى تسوية محتملة عند وجود ميزة استراتيجية في فعل ذلك. ولديّه استعداد أيضًا أن يسقط اهتماماته الشخصية لصالح عمله. أما الشخص المصاب بتضخم في حب الأنا فهو معني أكثر بما يقوله العمل عنه بدلاً من التأكد من نجاح المشروع. ولديّه الاستعداد للتخلي عن فاعلية المشروع برمته لصالح نيل التقدير.

- «الكفاءة هي السمة الظاهرة في سجل أعمالي» مقابل «الحصانة هي السمة الظاهرة في سجل أعمالي»

يكون الأشخاص الواثقون من أنفسهم على دراية بقدراتهم، لكنّ لديّهم يقظة أيضًا واستعداد لفرص النموّ المتاحة ويرون الإخفاقات السابقة على أنها تربة خصبة للتعلم. أما الشخص المصاب بتضخم حب الأنا فيشعر بالحاجة إلى إسباغ صفة التعقل على أخطاء الماضي أو إعادة كتابة التاريخ من أجل حماية تقديره لنفسه. وليس لديّه استعداد للترحيب بحقيقة أنه أخفق مالم يُشبع هذا الاعتراف تضخم حب الأنا لديّه في الحاضر. (مثال ذلك، بعض الأشخاص المصابين بتضخم حب الأنا يمكن أن يكون لديّهم استعداد في النهاية لتقبل فشلهم طالما أنه نوع من «أوسمة الشرف» التي تساعدهم على تحقيق أهدافهم الحالية). وبصفة عامة، فالأشخاص المصابون بتضخم حب الأنا يجدون صعوبة في تحمل المسؤولية الشخصية للإخفاق، ويتصورون أن خطأهم هذا كان فقط نتيجة خذلان الآخرين لهم.

- «أنا لا أشرح الأمر جيداً» مقابل «أنت لا تفهمني»

الشخص الواثق لديّه استعداد للعمل على المواضيع الخاصة بالتواصل دون الشعور بأنه مهدد فيما يتعلق بالفكرة الرئيسية الجاري توصيلها. فالشخص المصاب بتضخم حب الأنا يلقي بلوم فهم أفكار طرحه على الطرف الآخر، ومن ثمَّ يؤكد أن المشكلة في عدم قدرته كما هو واضح على فهم الموضوع بصورة ملائمة.

الحماية مقابل التقدم

ختامًا يمكنُ القول إن حبّ الأنا المتضخم يتمحور حول الحماية، في حين أن الثقة تتمحور حول التقدم. والشخص الواثق بقدراته مستعدٌ دوماً لاتخاذ موقف دفاعي عما يؤمن به من دون الشعور بأن عدم الوفاق هو بمثابة هجوم على شخصه. إنه يحافظ على عقلية المبتدئين بينما يؤكد بثقة على استعدادهُ للسعي من أجل العمل العظيم. وحينما يبدأ حب الأنا بالوقوف في طريقه، يمكن أن يصبح العمل متعلقًا بالحماية أكثر من كونه متعلقًا بإحراز تقدم. من المهم ضمان أن التقدير يعطى لمن يستحقه، أو أن اللوم يقع بالتساوي على الجميع، أكثر من فعل الأشياء الصغيرة والتي عادة ما لا ترى لكنّها ضرورية للقيام بعمل عظيم.

يزداد تقييم المخاطر تعقيداً حينما يتدخل حب الأنا. فالإخفاق لا يعود اختيارًا، حتى وإن كان يعني فهمًا متعقلاً لأحداث سابقة لجعلها تتلاءمُ مع قصة النجاح. فتتضاءل المساءلة، ويصبح الحفاظ على سمعة الشخص والشعور بالتقدير الذاتي أهم من الإقدام على المخاطرة الاستراتيجية التي يمكن أن تؤدي إلى طفرات جديدة.

ولا يقتصر الأمر على الأفراد. فقد أطلق جين كولينز على هذه الآلية **«الميلاد المتغطرس للنجاح»** في كتابه الرائع **«كيف سقط القوي»**. والذي يذهب فيه إلى القول بأن النجاح السابق يمكنه خلقُ شعورٍ بأنهُ «يمكننا فعل أي شيء»، وما هو إلا استحقاقٌ بدلاً من أن نراه نتيجة للتحسين الدؤوب والتقييم الصارم للنتائج. وفي بعض الأحيان ينتج عن هذا

الأمر إرجاء مفرط للأمور أو استهتار، لكنّ يمكن أن ينتج عنه أيضًا نجاحٌ مفترضٌ، يؤدي إلى التدهور في نهاية الأمر.

عليك أن تنمي ثقة كبيرة في قدراتك بينما تظل حارسًا أمام أعراض تضخم الأنا.

الوقاية مقابل الدمار

كي تمنع حماية الذات وتضخم الأنا من استنزاف أفضل ما لديّك فأنت مطالب ببساطة بفحوصات دورية لضمان عدم وقوعك فريسة في سقطاتهما. وهناك بعض الأسئلة التي بإمكانك طرحها لزيادة وعيك بالصراع بين النفس والعمل.

- **أين أموقع نفسي تجاه العمل ؟** ولا يعني هذا رفض الكفاح من أجل ما تستحقه بالفعل. فأنت لا تريد أن تصبح كعتبة الباب وتسمح للآخرين باستغلالك. لكنّ كي تفرغ نفسك تمامًا من أفضل أعمالك عليك أن تطمس حاجتك إلى العمل من أجل الرغبة في الاستحسان والمعرفة وأن تكون محقًّا. ويعني هذا أنك أحياناً قد لا تنال التقدير الكامل الذي تستحقه على مجهوداتك، لكن من المحتمل أن تشعر برضا أكبر مع مرور الوقت لأنك مهتم بالأشياء التي يمكنك التأثير عليها مباشرة – العمل – ونظرة الآخرين إليك بدلاً من الكفاح من أجل التحكم في الأشياء التي لا يمكنك السيطرة عليها. وحينما لا نحصل على ما نريد من العمل أحيانًا، نحاول أن نأخذ منه بعنفوان ما لا يستطيع بالفعل أن يوفره لنا.

- **أين أتجاوز المُعوقات الصغيرة؟** هذه إشارة جيدة إلى الشعور بأنك لم تلقَ الجديّة الكافية نتيجة إسهاماتك. عندما تشعر بأنه يتم تجاهلك أو التغافل عنك، أو تشعر بأنك تستحق نوعاً معيناً من المعاملة، فأنت معرض لخطر السماح لحب الأنا في داخلك بأن يفسدك، يمكن للاستحقاق أن يشبه الأنشوطة، التي تخنق الامتنان حتى لأروع الهدايا.

حينما أسافر إلى إحدى المدن لألقي خطابًا، عادة ما تنتظرني سيارة خدمات المطار لتُقلني إلى الفندق أو إلى مكان الفعالية. وبعد عدة أسفار سيئة، وجدت أنني أشتكي كثيراً بشأن منغصات السفر (أتحدث عن مشكلة «العالم المتقدم»)، ورأيتُ أنني في حاجة إلى فعل شيء عن قصد لأذكر نفسي بأن أصبح ممتنًا حتى وإن خرجت الأمور عن المسار المخطط لهُ. فإحد العادات التي اكتسبتها على مدار أسفاري (وميزانيتي) أن أعطي إكرامية كبيرة لسائق سيارتي، مع أن الإكرامية متضمنة بالفعل في رسوم خدمة السيارات. هذه الممارسة البسيطة تقدم فائدتين: **الأولى**، أنها تسعد السائقين حقاً، فوفقًا لمحادثاتي الكثيرة معهم كان عليهم التعامل بصفة متكررة مع زبائن سريعًا ما يستشيطون غضبًا وبخلاء وليس لديّهم صبر؛ **والثانية**، إن هذا الأمر بمثابة تذكرة قوية لي بما أنعَم به أنه يوجد من يقلني من مكان إلى آخر بدلاً من القتال للوقوف في مكان انتظار سيارة الأجرة أو البحث في جدول مواعيد القطار. فهذا يرسخ عندي أهمية الامتنان في تلك الأوقات التي تصبح فيها الأمور باعثة على

الضيق، وتؤدي إلى نتائج غير متوقعة ما يجعلني أكثر امتنانًا حتى حينما تتعقد خطط السفر لديّ.

كيف يمكنك بناء ممارسة معينة تقوم على مدّ يد العون في حياتك تساعدك على التصدّي لفكرة استحقاقك للشيء؟

- **أين أتوقّع النّجاح؟** كما ذكرتُ آنفًا، أحد تأثيرات تضخّم حب الأنا هو الغطرسة، والذي يعني افتراضك أن النجاح المستقبلي مبني على نجاح الماضي. فقد تتوقف عن العمل المضني لشحذ مهاراتك أو تحديد فرص جديدة يمكن تسويقها لأنك تعتمد على جهودك السابقة. إلا أن قانون الفيزياء ينطبق هنا وقد تجد عمّا قريب – من دون استمرار الجهود – سينتهي بك المآل وقد نفدت طاقتك. فإن كنت ترغب في تنمية مهاراتك وفعاليتك وقدرتك على التسويق، عليك أن تطور نظامًا تنمي فيه نفسك وتعمل على تفكيك الآليات التي تعمل بها. فالافتراضات تصبح عادات بالية وفي النهاية تصبح متصلبًا وغير قادرٍ على الاستجابة بمرونة للفرصة.

فكر دقيقةً في نجاحاتك الماضية فربما خفّف هذا من وطأة الضغط عليك أو جعلك تفترض أنك ستستمر بسهولة في مسارك الحالي.

تنمية خدمة الجهاز العقلي

إذا ما تعاطيت مع عملك بعقلية «ما الذي يمكنني تقديمه؟» بدلاً من «ما الذي يمكنني الحصول عليه؟» فيمكن أن يغير هذا الأمر تمامًا جوهر إسهامك. وقد أخبرتني خبيرة الأعمال المهنية جودي جليكمان

أنها تستخدم الاختصار التالي ك-م-ف (الكرم والمبادرة والشفافية) لمواجهة الأشخاص الذين يسعون إلى إظافة قيمة غير متوقعة في أماكن عملهم بشتى الطرق. فهي تواجه صغار المهنيين كي يفهموا أنّ وظيفتهم الرئيسية هي الإسهام قدر الإمكان، وأنهم إذا أرادوا التعاطي مع آليات سياسات المؤسسات، فإن أفضل استراتيجية هي البحث عن طرق لجعل وظيفة كل شخص آخر أكثر سهولة. ويتطلب هذا الأمر تبنيهم لعقلية خدمية بدلاً من عقلية الاستحقاق. وفي كتاب صدر لها بعنوان: عظيم في وظيفته، قالت «لا يهم مقدار الدافع أو الحافز الذي لديّك، إن لم تشارك المعلومات مع أعضاء فريقك بانفتاح وتشارك العرفان بالتقدير على الفور مع الزملاء وتضع أولويات الآخرين وجدول أعمالهم فوق أولوياتك عند الضرورة وتساعد زملاءك فأنت تفوت على نفسك واحدة من مهارات العمل الحيوية». وتقول إن عقلية «الآخرون أولاً» هذه ليست في صالح الآخرين فحسب، لكنّها حقًا في صالحك كليًا.

حينما تتناول عملك على أنه طريقة لخدمة الآخرين يصبح من الأسهل عليك أكثر أن تتجنب فخ حب الأنا والسعي إلى نيل الاستحقاق، ولا أشجعك على أن تصبح شهيداً. بل بدلاً من ذلك يجب أن تخطو بثقة وتساهم بالطرق التي تحسن من الأداء الشامل لفريقك لتقدم قيمة مدهشة إلى عملائك. فالأشياء المذهلة تحدث حينما تتخلص من الحاجة إلى الزهو بنفسك وتركز بدلاً من ذلك على احتياجات الآخرين.

وبينما تتقصى بيئة عملك، انظر إذا ما كانت هناك طرقٌ أقل يمكنها أن تخفف على الفور من الحمل على الآخرين أو قيمة يمكنك أن تضفيها كنوع من الخدمات؟ ما الذي يمكنك فعله في الأسبوع القادم؟

شجع الآخرين وقدرهم

وهناك طريقة أخرى تحمي بها نفسك على الدوام من تضخم حب الأنا وهي العثور على طرق تشجع بها الآخرين وتعترف بما قدموه من عمل جيد. فحينما تشير إلى الآخرين وتقر بأنك تجد قيمة في العمل المقدم منهم، فلا يزكي هذا عملهم فحسب لكنّه يساعد على منع أي حسد أو جشع من إلحاق الضرر بك. فهناك عدة طرق لتنمية عادة التشجيع في حياتك اليومية لكنّ إليك القليل من المفضل لديّ منهم.

- **اكتب ملاحظة**

اشترِ بطاقات مخصّصة للملاحظات، واعتدْ على كتابة ملاحظات منتظمة للآخرين تشجعهم فيها على الأشياء التي تراهم يفعلونها جيداً. فهذه عادة اتبعتُها سنوات عديدة، وسمعت مرّاتٍ أن هناك آخرين احتفظوا بالملاحظات التي كتبتها لهم وجعلوها مصدراً متواصلاً للتشجيع. كما أن لديّ ملفًا مليئًا بالملاحظات التشجيعية التي كتبها الآخرون لي على مرّ السنوات الماضية. فلتخصص وقتًا منتظمًا كل أسبوع تكتب فيه ملاحظة سريعة إلى شخص ما كطريقة لتنمية هذه العادة. وسيساعدك هذا الأمر على أن تحدّد باستمرار الصفات التي تحبها في الآخرين، كما أن وسيلة كتابة الملاحظات هذه ستكون بمثابة تذكرة مستمرة وملموسة لاستقلالك عن الآخرين.

- **قم بإجراء مكالمة**

أمضيت عدة سنوات وأنا أتنقل بالسيارة خمسَ عشرةَ دقيقة من المكتب إلى المنزل، فكانت تلك عادتي بأن أستخدم ذلك الوقت «المتاح» خلال تنقلاتي الليلية لأتصفح جهات الاتصال في هاتفي وأجري مكالمة سريعة مع شخص في مجموعة عملي قطعت الاتصال به منذ فترة، أو ممن أرادوا تشجيعًا بطريقة أو بأخرى. وهذا يعني أني كنت أتنقل كل شهرين أو ثلاثة أشهر بين كل الأشخاص في فريقي المباشر وأشعل في داخلهم فتيل التشجيع أو التحفيز. فإن لم يسمح لك وقت تنقلك أو جدول أعمالك بمثل هذا الأمر، فلتخصص عشر دقائق كل أسبوع لتتواصل مع شخص وتشاركه شيئًا يعجبك فيه.

- **خصص دقيقة**

يمكن التغاضي للأسف، عن تلك اللحظات التي يبذل فيها شخصٌ ما جهداً في عمله أكثر من المطلوب منه أو يعرض فكرة قيمة للغاية بينما ننتقل إلى أشياء أخرى ضرورية استجدت حديثًا. والأقرب إلى الصواب أنه قد لا يتسع الوقت (أو الرغبة) للاحتفال في كل مرة ينجز فيها شخص ما أمر رائع، ولكنّ استغلال الوقت لترك ما بين يديك وتخصيص دقيقة من وقتك يمكن أن يكون طريقة عظيمة لتسليط الضوء على إسهامات الآخرين. فلا تخجل من استقطاع وقت لشكر شخص ما على مجهوداته، أو أن توقف اجتماعًا عدة مرات عرفانًا منك بفعل ممتاز لشخص ما. إنك بفعلك ذلك تسلط الضوء على شخص آخر وتكافح الحاجة إلى سيطرة حب الأنا لديّك.

كن واقعيًا بشأن التحليل الرباعي (القوة، الضعف، الفرص والتهديدات)

إن معرفة الذات جانبٌ مهم من الأداء المستمر، وتعتبر شديدة الأهمية أيضًا لتجنب خطر تضخم حب الأنا. إن أحد طرق الانغماس في الواقعية تسري بتطبيقك المنتظم للتحليل الرباعي. ويقصد به العناصر الأربعة التالية، **القوة** (الأنشطة التي تتميز فيها بطبعك)، **الضعف** (الأنشطة التي تصارع من أجلها)، **الفرص** (المواطن التي يحتمل أن يكون أداؤه فيها حسنًا إن أعطيت الفرصة)، **والتهديدات** (مواطن الضعف لديّك). ومع أن هذا التمرين عادة ما تجريه المؤسسات باعتباره وسيلةً لاستكشاف الخيارات الاستراتيجية، لكنّه قد يكون من الأجدى أيضًا على أساس فردي لمساعدتك على تحديد سبل توجيه تركيزك ولمساعدتك في الحفاظ على حس واقعي بأدائك.

ولأداء تحليل رباعي شخصي، فلتخصص حوالي ثلاثين دقيقة في التمرين واسأل نفسك الأسئلة التالية:

مراكز القوة: ما هي القيمة الفريدة التي يمكنني إضافتها باستمرار؟ ما الذي اكتشفته مؤخراً وكنت بارعًا فيه؟

مراكز الضّعف: ما هي الأنشطة التي أؤديها بضعف على الدوام رغم بذلي قصارى جهدي؟ هل هناك طريقة لأحسن بها مهاراتي في أهم المجالات التي أفشل فيها؟

الفرص: أين تكمن أفضل الفرص لإضفاء قيمة ما على مدار الأسابيع أو الأشهر القادمة؟ وكيف أهيئ نفسي لفعل هذا؟

التهديدات: أين توجد مواطن الضعف الأكبر لديّ، وما هي أكبر فرصة محتملة لإخفاقي في الفترة القادمة؟ وكيف يمكنني تخفيف فُرص إخفاقي؟

ما إن تأخذ وقتًا لتحلل كل هذه العناصر قم بتطوير خطة عمل لمساعدتك على التصرف بناءً على ما تلاحظه. كيف تعيد هيكلة أيامك فتستغل قوتك وتقلل من اعتمادك على المواطن التي تضعف فيها؟ وكيف يمكنك تنمية تركيزك ووقتك وطاقتك لتستغل فرصك القادمة؟ وكيف يمكن أن تقلل من الفرص التي تقع فيها فريسة لمواضع التهديد؟

إن ممارسة التحليل الرباعي بانتظام يمكنه أن يساعدك على البقاء متناغمًا مع المواطن التي تستشعر فيها فرصة نجاحك (القوة) وتذكرك بالمناطق التي يحتمل أن يصبح أداؤك فيها ضعيفًا (الضّعف). ويمكن أن يساعدك هذا على أن تصبح أكثر واقعية ويمنع حبك للجاه في نهاية الأمر من تصدر المشهد.

وكلما كانت الثقة ضرورية للأداء، كان من المهمّ ألاّ تسمح لاحتياجك إلى إشباع حبّ الأنا لديّك أن يحد من قدرتك على الانغماس تمامًا في عملك، فما هو أسوأ، أن ينفي العرفان الذي تستحقه عن جدارة. فعندما تنظر إلى الوراء بعد عمر طويل، يا لها من مأساة لو أدركت أنك فشلت في الإسهام بكامل طاقتك وبحرية لأن حبك للجاه طلب منك المزيد.

فلتكن واثقًا بشدة وواقفًا على أرض صلبة، وبعدها كن على استعداد للتأقلم عند الضرورة لتحقق النتائج التي ترغب فيها. فإذا ما فعلت ذلك، قللتَ من احتمال نظرك بندم إلى حياتك.

نقطة نظام

تضخم الأنا عدوّ شرير للغاية لأنه عادة ما يتنكر تحت قناع العدالة. من السهل عليك إقناع نفسك أنك تستحق أشياء لا تحصل عليها، وأن أفعالك مبررة لأنك لم تلقَ العرفان المناسب على جهودك الماضية. إلا أنه من السهل أيضًا أن تسمح لهذا الشعور بالاستحقاق أو الحاجة إلى التحكم أن يتحول إلى حجر عثرة في طريق إسهامك.

هل يوجد مكان في حياتك يحول فيه حبك للجاه بينك وبين عملك؟ وهل تلعب دور الضحية أم تُحجم عن بذل جهد ما أم تشعر بطريقة غير سوية أنك تستحق شيئًا ما؟ وما الذي يمكنك فعله لتصحيح هذا الأمر.

ما هي الطريقة التي يمكنك من خلالها تشجيع شخص ما اليوم (كتابة ملاحظة أم إجراء اتصال. إلخ)؟ فلتخصص بعض الوقت اليوم لعمل التحليل الرباعي. هل أثار دهشتك فيه أي شيء؟

شارك هذا المبدأ: هناك خيط رفيع يفصل بين الثقة بالنفس والأنا، ومن الصعب عادة أن تُدرك الفارق من دون مساعدة الآخرين. فلتسأل شخصاً ما تثق به أن يساعدك على رؤية أحداث في حياتك تبدو فيها كأنك تسعى إلى السيطرة بدلاً من التأثير، أو على رؤية مواطن قد تسمح

فيها للأنا أن يقف حائلاً بينك وبين اجتهادك.



9

ابحث عن صوتك

قدمت عروضًا ساخرة لثماني عشرةَ سنة، أمضيت عشر سنوات منها في التعلم وأربعًا في تحسين نفسي وأربعًا في نجاح مبهر. . . كنت أسعى إلى تحقيق الأصالةِ في ابتكار الطُرفة، وجاءت الشهرة نتاجًا ثانويًا بعد ذلك. كنت أمشي على المسار بخطى متثاقلة أكثر من كونها بطولية.

الممثل ستيف مارتين، في مذكراته« وُلدَ واقفًا»

مبدأ: اكتشف صوتك وهاجم الخوف من الإخفاق بالإقدام على مخاطر صغيرة ومحسوبة كل يوم.

اعتدت أن أمضي بضع ساعاتٍ على الأقل في مكتبي صباح كل يوم قبل أن يكون عليّ الانتقال منه. وحيث أننا أنجبنا الآن ثلاثة أطفال، تضاءلت فترة الصباح لديّ كثيراً. فطفلتنا الصغيرة «إيفا» تقوم من فراشها على أوّل جَلبة تصدر من أنشطتنا الصباحية، ولذا أحاول أن أتسلل إلى جانبها عادة ليتسنى لي اختطاف نصف ساعة على الأقل من

الوقت الهادئ قبل أن تسترق النظر من باب مكتبي وهي تسعى إلى الحصول على حضن الصباح.

وفي هذا الصباح تسللت إيفا إلى مكتبي وقالت: «الديّ بضع دقائق فقط هنا، لأنه عليّ الذهاب إلى العمل».

فأجبتها «آه، حسنًا».

«مكتب» إيفا هذا هو الخِزانة الموجودة في قبو منزلنا، وحيث أراها عادة تجلس فيها مع حاسوب محمول لعبة بلونه الوردي وهي تنقر على أزراره من حين إلى آخر. ومن فضولي فكرت في أن أطرح عليها القليل من الأسئلة. «إيفا، ماذا تفعلين عندما تعملين؟»

ففكرت في السؤال بضع ثوانٍ ثم رفعت عينيها قائلة. «حسنًا، أقوم ... بفعل أشياء، و...» وتوقفت مرة أخرى. «حسنًا... لا أعرف. لم يخبروني بعدُ».

إن إيفا تمضي مقداراً كبيراً من الوقت كل أسبوع وهي قابعة في خِزانة القبو وتنقر على حاسوب لا يستجيب لها، وتنتظر المدير غير الموجود ليعطيها تعليمات عما يجب عليها فعله في وظيفتها الوهمية.

وعقلية «انتظار الموافقة من أجل المشاركة» هذه يا أصدقائي تبدأ باكراً. نمارس جميعًا عديد الأنشطة كدور وظيفي لنا. ولديّنا أدوار ومسؤوليات ومهام تنتظر منا إتمامها وهَلُم جرا. لكنّ ما الذي تفعله حينما تعمل؟ ما هي الأشياء التي تعيد النظر إليها بعد يوم طويل وتقول لنفسك: «هذا كان عظيمًا». ما هو الأمر الفريد جداً بالنسبة إليك والذي

لم يكن عليك الانتظار للحصول على موافقة من أي شخص لإتمامه على أكمل وجه؟

ونأتي الآن على ذكر السؤال الحقيقي: كم من الوقت تمضيه في فعل هذه الأمور – العمل الحقيقي الذي يضفي قيمة حقاً – بصفة يومية؟ لأن هذا العمل – الذي يمكنك فعله وحدك – هو صوتك. إنه توليفة فريدة من الشغف والمهارات والتجارب وحدك القادرُ على مقاربة عملك من خلالها. إلا أن عديد الناس يستسلمون لقوى الخوف التي تشلهم ويختارون البقاء «قريبًا من المنتصف» أو يفعلون ببساطة ما يتوقعه منهم الآخرون بدلاً من المشاركة في المخاطر الصغيرة الضرورية للكشف عن صوتهم واستخدامه في عملهم. وبفعلهم هذا لا يتحقق الكثير من إسهامهم الفريد.

التّدقيق مقابل المساءلة

تتيح كَكَل عديد الجامعات فرصة الالتحاق بإحدى الدورات من دون حصولك على درجات ومن دون احتساب الدورة ضمن نظام الساعات المعتمدة التي تحتاج إليها للتخرج. وتعرف هذه الدورة باسم «التدقيق»، ويتيح هذا النظام لأي شخص الاستماع إلى المحاضرات دون أن يكون معنياً فيما يخص مستوى نجاح أعمال الدورات التي يقدموها. هذه الدورات مدفوعة الأجر بالطبع، لكنّ لا توجد فرصة لأن يفشلوا فيها ولا يكون عليهم إعادة الدورة. بإمكانك الحضور بتلقائية دون أن تعبأ بمواجهة الخوف من الفشل.

وبالمثل، أقابل بانتظام أشخاصًا يبدو كأنهم «يدققون» حياتهم في العمل. فهم حاضرون وربما كانوا ناجحين في حياتهم المهنية، لكنّهم لا يسعون إلى البحث عن فرص يؤدون من خلالها أعمالاً أفضل وفريدة أكثر. إنهم لا يسهمون في العمل الصعب الضروري لاكتشاف أصواتهم.

العيش في الظّلال

«**مطاردة الظّلال**» هي تلك الأنشطة التي تستولي على اهتمامنا وتعطينا شعوراً بالإنجاز، لكنّها تعمل بديلاً عن العمل الحقيقي الذي نعلم أنه علينا فعلهُ. تقول **جوليا كاميرون** مؤلفة كتاب «**طريقة الفنانين**»، إن هذه آليةٌ منتشرة بين الناس الذين يتوقون في الخفاء إلى أن يكونوا فنانين ولكنّهم بدافع الخوف يختارون بدلاً من ذلك السعيَ وراء حياتهم المهنية التي تتماشى تمامًا مع الفنون لكنّها لا تتطلب نفس مقدار المخاطرة كي لا يكشفوا أنفسهم.

«بالنسبة إلى كل فناني الظل، قد تكون الحياة تجربة غير سارة، مليئة بشعورٍ من فقدان الهدف في الحياة والوعود غير المحققة. فهم يريدون الكتابة، والرسم والتمثيل وتلحين الموسيقى والرقص. . . لكنّهم خائفون من وضع أنفسهم على محمل الجد».

إن مطاردة الظل لا تقتصر على مجال الفنون، فهذه العبارة تصف أيضًا من يختارون أن يلقوا بأنفسهم في سياسة المؤسسات، أو في مساعٍ جانبية أخرى تقدم لهم انتصارات قصيرة المدى، حتى وإن كانت على

حساب الفاعلية طويلة المدى. فقد يكون الموظفون أكفاء في وظيفتهم ليس لأنهم راغبون في الوظيفة في حد ذاتها، لكنّ لأنهم يرونها وسيلة لإثبات جدارتهم نسبيًا لمن حولهم. فتجد شخصًا ما يرغب في إطلاق شركته الخاصة لكنّ بدلاً من ذلك يلتحق بوظيفة في شركة ناشئة، حيث يوجد بعض التشابه في التجربة من دون أن يصاحبها مخاطرة. فيمكن لشخص ما يود العمل كاتبًا أن يصبح محرراً، أو يساعد الآخرين في رؤيتهم لكنّه لا يعمل بمفرده قط.

وفي بعض الأحيان تصحب مطاردة الظل هذه بدائل قريبة للغاية «للشيء الحقيقي» إذ يمكننا أن نمضي سنوات قبل أن ندرك أن حياتنا مبنية بالكامل على مطاردة شيء لم يكن يعنينا حقاً أن نعمل فيه. فقد انجرفت بنا السبل كثيراً حتى فقدنا كل الحس بما نرغبُ في أن نفعله في حياتنا. الشيء الخطير فعلاً في مطاردة الظلال أنها قد لا تظهر لنا على هيئة مساومة، لأنه يمكن أن نكون ناجحين فيها نوعًا ما بل ونصل حتى إلى القمة في مجالنا من دون أن ندرك أننا كنا خائفين طوال الوقت من مطاردة شيء أقرب إلى طموحنا الحقيقي. ففي قرارة أنفسنا نستشعر الفجوة ونعرف أننا في حاجة إلى رأب الصّدع في داخلنا، ومع ذلك مهما كان مقدار انجرافنا عن المسار، من المحتمل دومًا أن نضطلع بمهمة جديدة.

تحرك تجاه أحلامك

خلال سنوات دراسته في المدرسة، أدرك المؤلف والرسام لورين لونج أن لديّه قدرة رائعة على الأداء خاصة في حصص الفنون، فقال لي

«لم أفكر كثيراً في الأمر في ذلك الوقت، فلم يكن أي شخص من عائلتي فنانًا بالمعنى التقليدي للكلمة، لذا لم أستطع فعلاً أن أرى كيف يمكنني كسب العيش كفنان». التحق لونج بجامعة كنتاكي، حيث تخصص في الاتصالات، ومع ذلك استمر في تلقي دورات في الفنون إلى جانب دراسته. وفي سنواته الأولى غير مساره المهني كثيراً عندما اختار تغيير تخصصه إلى تصميم الجرافيك. «كنت قد بدأت بمعاينة أعمال كل أولئك الرسامين والفنانين المعاصرين العظماء، وأدركت للمرة الأولى أن هناك أشخاصًا يكسبون لقمة عيشهم من فعل هذه الأشياء التي أحبها أنا أيضًا. وقلت في نفسي. مهلاً. . . إن كان في استطاعتهم فعل ذلك، فَلِمَ لا يمكنني أنا أيضًا فعل هذا؟»

وعندما التحق لونج بقوى العمل، عمل رسامًا لصالح شركة جيبسون جريتينجس. إلا أنه بدأ يتساءل إذا ما كان يأخذ الدورات الصحيحة حقاً. «كان كل أصدقائي يلتحقون بكلية الأعمال وكلية طب الأسنان وكلية القانون وما إلى ذلك. وكنت أعلم أنهم سيحصلون على وظائف يكسبون منها الكثير. وكنت لا أكادُ أحصل على ما يكفي من المال، وغير موقن حقاً بما يخبئه المستقبل، ولا أرى فرصة الحصول على راتب مضمون. فأردت أن أحظى بنفس الأمان المالي الملموس الذي لديّهم، لكنّي كنت أعرف أنه لا يمكنني الحصول عليه واتباع ما أردت فعله في نفس الوقت». وفي هذه اللحظة سانده والده بالتشجيع اللازم. «لم يكن في مقدوره أن يسدي إليّ نصيحة عملية وقعية في موضوع جعل الفن حياتي المهنية، لكنّه كان يعلم أيضًا أن لديّ موهبة كبيرة فيه حقاً. فقال لي: أمضيت طوال حياتي وأنا أفعل الأشياء التي يتعين فعلها فقط

لكسب العيش وإطعام العائلة، لكنّ لم يكن لديّ أي نوع من الشغف الحقيقي تجاه عملي، فأينما وجدت ذلك الشغف، أرى أن تتبعه».

كرس لونج نفسه لعمله، حيث شرع في شحذ مهاراته وبحث عن فرص يمكنه اقتناصها لتحسين أسلوبه الفني. «تعاملت مع عملي كأني سباك أو عامل في مصنع، فكل يوم لديّ مهمة أفعلها. أكون موجوداً في الوقت المحدد وأجلس وأؤدي وظيفتي. وكفنان فإن طبيعة عملي مختلفة، لكنّي كنت أعلم دائمًا أنه عليّ التعامل معه بهذه الطريقة كي أكون فعالاً». وبعد عدة سنوات من الإصرار، آتى التزامه بصنعته ثماره. وأضحى معروفًا بسبب أسلوبه الفريد، وسنحت له الفرصة ليبتكر القليل من الرسومات لصحيفة محلية. وكما هو الحال، أدت إحدى الفرص إلى الأخرى وعلى مدار السنوات القليلة التالية ذاع صيته. ودُعي إلى ابتكار رسومات توضيحية إلى عدد من دور النشر القومية، بما فيها فوربس وتايمز. وقد كسب ثقة أحد العملاء في نيويورك بفضل رسوماته، وحينما ينتهي من أحد المشاريع، عادة ما يبدو كأن في انتظاره مشروعان آخران. فإذا ما نظرت من الخارج بدا الأمر كأنه يعيش في حلمه. قال «أتذكر أنني كنت أقول في نفسي حينها "ها أنا أحققها! هذا ما يبدو الأمر عليه!"» لكنّ في غمرة شعوره بالتقدير والنجاح الذي كان يتوق إليه دائمًا، بدأ لونج يشعر بالملل من الوتيرة التي كان عليه الحفاظ عليها كي يصبح قادراً فقط على إطعام عائلته من عمله فنانًا مستقلاً. «كنت منهكًا نوعًا ما من سباق الفئران هذا، لم أكن أعرف كم باستطاعتي البقاء على هذه الوتيرة. وبدأت أدرك أن ما اعتقدت أنني أريده لم يكن ما أردت فعلاً».

وفي غضون ذلك، بدأ يستلم مسودات من عميل لأحد قصص المراهقين المزمع نشرها قريبًا وكان في حاجة إلى صورة غلاف. وبينما كان يقرأ الكتاب، بدأ لونج يشعر بالألفة تجاه القصص، ووجد في داخله صدى لما يقرؤهُ وبدأ يشعر أن كل خبرة أعماله السابقة كانت توجهه بشكل أو بآخر نحو هذه الفرصة. «كان الأمر شبيهًا بضوء لمع في عقلي وبدأت أقول في نفسي، "هذا ما أريده! أنا قصاص!"».

«دائمًا ما كنت أسمع قصصاً لآخرين عرفوا أنهم أرادوا أن يكونوا فنانين منذ أن كانوا في الخامسة. ولهذا السبب، أمضيت الكثير من الوقت في مهنتي السابقة وكأني كنت متخلفاً عن الجميع. كنت في التاسعة والثلاثين قبل أن أكتشف أن موهبتي الحقيقية هي العمل في رواية القصص، لكنّ أعتقد أن كل خبرتي السابقة في الحياة ساعدتني على اكتشاف هذا». بدأ لونج إنجاز رسومات لأغلفة روايات المراهقين، والتي أعطته في النهاية فرصة ليرسم القليل من صور كتب الأطفال. كان يعلم أنه، بعد سنوات من التحويم حول رقتعه الجميلة، قد وجدها واستطاع الوصول إليها أخيراً.

وفي ذلك العَقْد الذي اكتشف فيه حبه للقصة، لقي لونج نجاحًا تجاريًا كبيراً في كتابة ورسم الكتب المصورة، وعمل مع شخصيات لامعة مثل مادونا والرئيس أوباما. وقال لونج إن أعلى درجة وظيفية وصل إليها هي اختياره لرسم الطبعة الجديدة من كتاب المُحرّك الصّغير الذي يستطيع.

وترتب على هذا الأمر تكاليف باهظة: عدة سنوات من حياته والكثير من الطاقة في تجاربه، حتى اكتشف أخيراً صوته الداخلي، لكنّه كان يقول إن في النهاية المنهجية التي أتبعها لا تقدر بثمن.

«سرت في اتجاه أحلامي، لم يكن الأمر بمثابة ركض أو تخطٍ، بل كان عملاً متعمداً. مشيًا بطيئًا. لم أكن أتوقع أن أصل إلى هناك اليوم أو غداً، لكنّي كنت أعرف أنني إذا عقدت العزم واستمتعت بالمشهد طوال الطريق، فربما كان للرحلة معنى أكبر في نهايتها».

ويبدو أن كثيراً من الناس الذين اكتشفوا صوتهم ساروا على نفس الوتيرة البطيئة التدريجية التي قدرها لونج كثيراً. فنادراً ما يكون الأمرُ مساراً مستقيمًا بل يكون تراكماً لعملية طويلة الأمد من الملاحظة وتصحيح المسار والمجازفة التي تفضي في النهاية إلى العرفان بسبب الإسهام القيم.

اتبع الأسهم

أحد أكثر برامج المذياع شهرة هذه الأيام هو **راديولاب**، أحد برامج ألعاب ذكاء الأطفال ويقدمه جاد أبو مراد وروبرت كرولويش. ويستكشف البرنامج الأحداث الغريبة في العلم التجريبي وعلم النفس من خلال توليفة من المقابلات مع الخبراء بنمط صوتي خلاب. وأضحت شعبية برنامج راديولاب طاغية في السنوات القليلة الماضية نتيجة محتواه التحفيزي والصوت المميز، فمنح أبو مراد عام 2012 جائزة

زمالة ماك آرثر، والتي تعطى تقديراً لمن «يظهر تميزاً استثنائيًا ويكون واعداً بالاستمرار في العمل الإبداعي المحسَّن».

فإذا ما صادفك مشروع ناجح مثل راديولاب هذا، عادة ما تفكر في أنه أطلق برؤية واضحة كالشمس. لكنّ المذهل أنه وفقًا لمؤسسيه، كان البرنامج عبارة عن سنوات عدة من المحاولات والخطإ والقفز اتباعًا للحدس. وحكى أبو مراد بالتفصيل كيف وجد برنامج راديولاب صوته في مقال كتبه بموقع ترانسوم، وهو موقع إذاعي عام على الإنترنات. كانت هناك إشارة صغيرة واضحة منذ البداية على مايبدو بشأن ماهية البرنامج، وبالتأكيد لم يوجد أي شعور بالعظمة وشيكة الحدوث.

كتب أبو مراد: «فكرة أنّ هذا البرنامج يمكن أن يكون فريداً من نوعه لم تتبلور حرفيًا على مدار عام، وخطرت لي في طرفة عين بتوقيت لم أكن أتوقعها فيه حقاً»، وشرح أن العملية غير المنتظمة التي انطلقت بموجبها أفضل قدرات عروض راديولاب المنتقاة كانت تجريبية، لكنّ المؤشرات الصغيرة التي لازمتهم طوال الطريق كانت ترشدهم إلى الوجهة التي يتعين الانتقال بالمشروع إليها. وفي إحدى الليالي، كان أبو مراد يجرب مؤثرات وتعديلات صوتية ووقع بالصدفة على توليفة تردد صداها معه. «لا يمكنني أن أخبرك عن سبب أهمية توليفة الضوضاء هذه، لكنّ انطباعي الأول بعد الذي سمعته أني شعرت مثل. . . حسنًا، هذا ليس بالأمر السيء. ربما أسمع نفسي هناك في مكان ما. كان الأمر شبيهًا بالتيه في الظلام ثم ظهر سهم من حيث لا أعلم: سهمٌ أرسلته إليّ ذاتي المستقبلية، مكتوب عليه "اتبعني"...».

ويشرح أبو مراد أنه في الأيام الأولى لبرنامج راديولاب كان هناك الكثير من الأفكار المطروحة حول الأسلوب الذي يجب أن يتبعه مذيعًا، وكيف يمكن هيكلة العرض كي يصلح لمستمعي الراديو العام وينال إعجابهم. لو قلّدوا العروض التي لقيت شعبية في ذلك الوقت بالفعل لسلكوا المسار الأسلم، ولكنّهم بدلاً من ذلك اختاروا التألق في طريقٍ جديد بإدماجهم مؤثرات صوتية غير متوقعة ومقابلات تتسم بالتحرير السريع والأخذ والعطاء بين المذيع والموضوع. وقوبل هذا النمط مبدئيًا بمقاومة كبيرة من الجمهور. لكنّ في واقع الأمر، حينما نال البرنامج هذه الشهرة الكبيرة في النهاية على شكل وقت محدد صغير بين البرامج كل أسبوع والذي كان مخصصًا في الأصل لبرنامج فريش آير، كانت ردة فعل الجمهور عنيفة. إذ لم يعرف المستمعون كيف يستجيبون لبرنامج راديولاب، لأنه كان مختلفًا تمامًا عن أي شيء آخر سمعوا به. ورغم اللغط العام الناتج عن هذه التجربة الإجمالية، والتي يدعوها أبو مراد الآن «محرجة»، إلا أنها كانت خطوة ضرورية مكّنت مؤسسي البرنامج في النهاية من المشي بصعوبة على الدرب الذي جعل برنامج راديولاب يتصدر قائمة البرامج القوية.

إن الاستعداد لمواجهة احتمال الرفض هو ما أدى في النهاية إلى اكتشاف أمر غير متوقع وقيم للغاية. ولم يكن هناك أي ضمان للنجاح. وبالتأكيد فإن عديد ممن حاولوا شيئًا آخر جديداً في برامج المذياع فشلوا فشلاً ذريعًا. إلا أن القليل نجحوا في أن يكونوا متميزين من دون الاستعداد لتقبل الفشل المحتمل.

وكما هو الأمر في المثال المذكور أعلاه، ستكتشف صوتك من خلال إشارات صغيرة تظهر أمامك والتي تتضح أكثر مع مرور الوقت، وتتضح أيضًا باتباعها وتطبيق ما تعلمته على عملك. وإليك بعض الطرق للبدء في هذه العملية.

- **خطّة للتّجربة**

حينما تكون تحت ضغط لتحقيق نتائج سريعة، من غير المحتمل أن تشعر بحرية «تجربة شيء مختلف». ومن غير المحتمل أيضًا أن يكون لدى مديرك الاستعداد لتقبل أي انحرافات أو مجازفات عن المسار في اللحظات الأخيرة. ومع ذلك، فإن توفرت لديّك النيّة لتخصيص الوقت لتجربة شيء جديد ضمن سير عملك، فبإمكانك استغلال الروابط الرحبة وغير المتوقعة والتي تؤدي عادة إلى أفكار جديدة.

فلتخصص وقتًا كل أسبوع لتتلاعب بالأفكار وتلهو بالاحتمالات. ومن المهم ألا تعول على هذا الوقت المخصص. و بدلاً من ذلك فلتعتبرها فرصة لتطوير فهمك للمشكلة أو المشروع الذي تهتم به. ضع نماذج أولية وعدّل فيها واستكشف حدود هذه المشكلة أو المشروع. واسأل «ما الذي أحاول أن أفعله حقًا ؟» أو «هل يمكنني جعل هذا الأمر أقل تعقيداً؟» فلتنشئ هيكل تجارب متوقع مما يخفف عنك الشعور بأنك لا تُقدم على ما يكفي من المخاطر في عملك اليومي.

استخدم مهاراتك التي لا تدخل ضمن نطاق المشكلة كي تحلها.

من السهل أن تدخل في حالة من الركود حينما تؤدي عملًا مشابها كل يوم. ومع مرور الوقت، ستتعلم ما هو فعال وتصبح ميالاً إلى البقاء في منطقة الأمان هذه لأنها الطريقة المثلى لتحقيق نتائج متوقعة. لكنّ بمرور الوقت، يمكن أن تصبح هذه الوسائل مبتذلة، ويمكن أن تفقد شغفك بالعمل. فإذا ما أضحت وسائلك مألوفة للغاية، قد تكون فقدت الشعور بوجود حاجة ملحة في حياتك.

وإحدى الطرق لمقاومة هذه العقلية هو استخدام مهاراتك غير المتعلقة بمجال العمل. فهناك أشياء تفعلها جيداً والتي ربما تبدو كأنها لا علاقة لها بالمشكلة التي تعمل عليها، لكنّ بقليل من التفكير يمكن تطبيقها على المشكلة كي تساعدك على اكتشاف حلول جديدة محتملة. فجاد مراد مثلاً اعتمد على سنوات الخبرة في مجال التحرير الصوتي والعمل كموسيقي كي يبتكر الصوت المميز لراديولاب. ما هي المهارات التي اعتبرتها فيما سبق غير ذات صلة والتي يمكن أن تساعدك في عملك الحالي؟ وكيف يمكن أن تطبقها من أجل إطلاق العنان لمنظور فريد لك أو تفتح دروبًا جديدة من الاكتشاف؟

- **افتح عينيك**

إنّ عقلك متخم بأكثر مما هو ظاهرٌ لك، فربّما قدحت التجربةُ التي تمر بها ربما فكرةً عابرة تجول في خاطرك، لكنّ هذه البصيرة الفجائية سرعان ما تخبو إن لم تفعل شيئًا بها. عليك أن تركز على لحظات الإلهام هذه وتراقب –ذهنيًا على الأقل– إلى أين تذهب بك، حتى وإن بدت غير عملية في الوقت الراهن. ولا يعني هذا أن تصبح متهوراً وتتبع كل

نزوة، بل أن تصبح مستعداً لتعليق توقعاتك لمدةٍ تكفي لتقييم مزايا ذلك الحدس الذي مر ببالك.

ما الإحساس الذي ينتابك بأنه حقيقي، لكنّك تتجاهله لأنه يبدو ظاهريًا غير عملي؟ لن تؤدي أبداً أفضل أعمالك حتى تتعلم الثقة بغريزتك وتدريبها، ثم تعود نفسك على أخذ خطوات صغيرة بشجاعة في الاتجاه الصحيح.

فالعمل العظيم ينتج عندما تتوقف عن فعل ما تعرفه فقط وتبدأ بدلاً من ذلك في السعي وراء ما تؤمن بأنه ربما تكون لديّك القدرة على فعله بالقليل من الجهد المكثف.

خصص بضعة دقائق لحصر أهم أعمالك، ثم امضِ بعض الوقت للتفكير في كل مشروع. هل لديّك أفكارٌ بشأن اتجاه هذه المشاريع التي تتجاهلها لأنك خائف إلى أين يمكن أن توجهك، أو ما يمكن أن تكلفك؟ من السهل عادة أن تتجاهل الأفكار والغريزة لأنك خائف من الجهد الذي يمكن أن تبذله في العمل عليها. هل كنت تتجاهل أي حدس يجول بخاطرك؟ وإن كان الأمر كذلك، فما الذي تفعله بهذا الشأن؟

- **افعل ما هو واضح**

ديريك سيفرز مؤسس موقع سي دي بايبي، وهو موقع متخصص على الإنترنات في مساعدة الموسيقيين المستقلين على بيع أغانيهم، ومؤلف كتاب «أي شيء تريده». نشر في إحدى مقالاته على الإنترنات

أن أحد المشاكل التي عانى منها على مدار حياته المهنية أن عمل الأشخاص الآخرين يبدو دومًا معقداً ومبتكراً مقارنة بعمله. «ما كنت لأفكر أبداً في هذا الأمر، كيف تأتيهم هذه الأفكار؟ إنها عبقرية!» يقول سيفرز إنه رغم ميوله استمر في تسيير أعماله بهدوء وفعل الأشياء التي كان مجبراً على فعلها، حتى وإن بدا معظمها واضحًا له للغاية. اندهش سيفرز عندما بدأ الأشخاص الآخرون الاتصال به و أعربوا عن تقديرهم لعمله المبدع وكيف أن هذه الفكرة ما كانت لتأتيهم أبداً.

فالأفكار التي تبدو واضحة لك يمكن أن تكون عميقة جداً بالنسبة إلى الآخرين، لكنّ ربما لا تميل إلى نشرها بدافع الخوف من أن البعض قد يراها ضحلة جداً.

فهل تخبئ أي أفكار أو إجراءات بسبب كونها واضحة لك للغاية؟ يجب ألاّ يكون العمل اللامع معقداً. ففي بعض الأحيان تختبئ أعمق الحقائق خلف الأفكار البسيطة.

ولنكتشف ونتصرف بناءً على صوتنا، فإننا في حاجة إلى تطوير قدرتنا على جذب الانتباه إلى الإشارات الصغيرة. فلا تقلق إن كان المجتمع يميل إلى الاحتفاء بقصص النجاح الذي يتحقق بين عشية وضحاها حتى وإن لم يكن لها أساسٌ يجعل منها نجاحًا دائمًا. فالعمل الهائل كمحفظة الأوراق المالية الجيدة، تأخذ وقتًا كي تنضج. وسيأخذ أفضل أعمالك وقتًا حتى يكتمل. ويمكن أن يظهر أفضل أعمالك مع التركيز الصبور والوقت والإجراءات الاستراتيجية.

لاحظ، وأعْمَلْ بناءً على مشاهداتك

عادة ما أستخدم عبارة «الفرق الموسيقية المقلدة للآخرين لا تغير العالم» لوصف الحاجة إلى اتباع صوت فريد بدلاً من تقليد الآخرين ببساطة. فالفرق الموسيقية المقلدة تعزف موسيقى لأناس آخرين، وعادة ما يوجدون في كل مكان ويجنون المال، بل وربما يقدمون عروضًا مسلية وجيدة. إلا أنه إذا ما وجدت فرقة مقلدة أفضل منهم، فرقة تعزف إصداراً أفضل قليلاً من نفس نوع الموسيقى يصبحون بلا عمل لأنه لم يعد هناك أي شيء فريد في شغلهم. وعادة ما تُنسى الفرق الموسيقية المقلدة سريعًا، لكنّ تعيش الموسيقى نفسها.

ولا يعني هذا أن التقليد خطأ دائمًا، ففي واقع الأمر، يمكن أن يكون التقليد جزءًا أساسيًا من النموّ والتطور الباكر أثناء اكتشافك صوتك. أنت تقلد الآخرين من أجل صقل مهاراتك وتأسيس المنصة التي تحتاج إليها في المرحلة الأولى من الكفاءة. إلا أنه لا يمكنك الاعتماد على التقليد للأبد كطريق مختصر للنجاح، وإلا سيكون عملك ضحلاً وبلا أي أسس. ومن أجل إضفاء قيمة دائمة وذات معنى عليك أن تبدأ في مرحلة بالمجازفة وتجرب بتعبيراتك الخاصة. إن فهمك لأفضل وسيلة لفعل هذا الأمر ستتطور ببطء وأنت تبحث عن سياق أفضل لما تبرع فيه حقاً. ويحدث هذا حينما تقدم على مجازفات يومية صغيرة ومحسوبة في كيفية تناول عملك.

ابدأ الآن لكنّ لا تستعجل. فلتمش الهُوينى وستكتشف صوتك خلال الطريق.

نقطة نظام

سينتج عملك الرائع والفريد من إطلاق صوتك الداخلي، وستكتشف صوتك بينما تُقدم على مجازفات صغيرة ومحسوبة في تجارب جديدة. فلتجرب طرقًا من الإسهام في عملك وتعلم أن تتبع حدسك.

ما هي المخاطر الصغيرة التي يمكنك الإقدام عليها اليوم في عملك لتجرب اكتشاف صوتك؟ وما هو الشيء الذي تتردد في فعله لأنه يبدو واضحًا للغاية لك، لكنّك تشاركه مع الآخرين اليوم؟

هل يوجد لديّك حدس لكنّك لم تتصرف بناءً عليه أو تطبقه في عملك؟ وما هي الخطوة التالية التي يمكن أن تتخذها لتتصرف بناءً عليها؟

شارك هذا المبدأ: اسأل شخصًا ما تثق به ما هي المهارات التي يلاحظ أنك تتفرد بها. واسألهُ ما هي القيمة التي يبدو وكأنك تضيفها، فإذا ما تفاعل معك، فشاركهُ الأمر نفسه.

10

ابقَ على اتصال

فلتُنمِ من اهتمامك بالحياة بالطريقة التي تراها بها؛ بالناس وبالأشياء وبالأدب وبالموسيقى – فالعالم غني بالكثير وينبض بكنوز ثرية وأرواح جميلة وأناس مثيرين للاهتمام. فلتنس نفسك.

هنري ميلر

مبدأ: اعمل على توطيد اتصالٍ جوهريٍ مع الآخرين لتمنع الحيطة من الإضرار بحياتك.

لسنا مجبولين على العزلة. فمنذ اللحظات الأولى من حياتنا ننمو ونتعلم ونفهم مكانتنا في العالم من خلال تفاعلنا مع الآخرين. إننا في حاجة إلى الأشخاص الآخرين كي يساعدونا على أن نبقى متسقين لنقدم أفضل ما فينا. لكنّ يمكن أن تكون العلاقات غير مريحة وصعبة في بعض الأوقات، من السهل أن ننزلق ونفرط في الحيطة، وننغلق على أنفسنا بمنأى عن العالم عند التعامل مع الفوضى المتمثلة في التوقعات

وسوء الفهم والخلافات المتتابعة. وهذا حقيقي جداً عندما نكون مشغولين أو نشعر بأنه ليس لديّنا الوقت أو المزاج العاطفي للتعامل مع تعقيدات العلاقات.

ومع ذلك حينما ننغلق على أنفسنا بعيداً عن الآخرين – خاصة في الأوقات العصيبة – يكون ذلك أسوأ شيء يمكن أن نفعله. وحينما ننفصل أو نحتاط، نقلل من احتمالية الأفكار التي تأتي صُدفة والتواصل الذي يأتي بتفاعلات غير متوقعة مع الآخرين، كما أننا نحد من قدراتنا على الخروج عن منطقة الراحة في علاقتنا، والتي تعد السبب الرئيسي الذي يجعلنا نكتشف أفكاراً جديدة حول قدراتنا وخياراتنا.

وعلى عكس المعرفة المكتسبة بالخبرة للشخص المتقوقع على نفسه الذي يعمل في شقته الصغيرة عادةً وقليلاً ما يختلط بالعامة، ثم يعود إلى مكانه لإكمال عمله الشاق، فإن معظم العمل الذي يتحقق يتم في سياق مجتمع ما. فقلة من الناس فقط يمكنهم أن يبقوا متسقين ويسهموا دون وجود آخرين في حياتهم لمساعدتهم على إثارة شغفهم.

يتطلب تكوين العلاقات جهداً خاصة في مكان العمل، وكي نبقي منسجمين يجب أن نبني عادات من شأنها أن تساعدنا على الإسهام في وجود هدف. كتبت حول بعض أكثر الممارسات المستندة إلى خطة والتي يمكنك تطبيقها لتحسين علاقاتك في كتاب «**مبدع بالصدفة**»، لكنّ حتى وإن طبقت هذه الممارسات، فمن المحتمل أن تجعل علاقتك بالآخرين ضحلة ودون أي نوع من الضرورة الأمينة التي تؤدي إلى الثقة والالتزام والفاعلية.

هناك نوعان من الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى تدهور الفاعلية والندم: **التجنب وسحق الخلافات.**

التجنب

نظراً إلى أن الكثير من علاقاتنا مستمرة ولديّنا تفاعلات منتظمة ومتوقعة مع بعض الأشخاص، فمن السهل علينا تأجيل بعض المناقشات إلى وقت مناسب أكثر. وهذا صحيح بالفعل إذا ما كان موضوع المحادثة يجعلنا نشعر بالضيق، كأن يكون هناك توترٌ يجب معالجته أو في حالة عدم وجود سبب طارئ لخوض النقاش، كأن تكون لديّنا الفكرة بأننا غير مرتبطين بمشروع حالي. حينها تؤجل مناقشات مهمة، فأنت تفسد علاقاتك وتزيد من احتمال ظهور تحديات أمامك مستقبلاً.

التجنب هو وسيلة شائعة في وجه الشك، فربما فعلناه كردة فعل غريزية لتأجيل التعامل مع علاقة ما، لكنّ قد يفضي هذا إلى المزيد من الضرر. ومن السهل أن نسد هذه الثغرة بقصص مختلقة أو دوافع واهية، على المدى الطويل إذاً يمكن أن يتسبب عدم مناقشة موضوع مزعج في إحداث ضرر أكثر من المواجهة المباشرة.

يجب أن يكون لديّك هيكل تنظيمي في وتيرة عملك يساعدك على «التخلص من الأعمال المتراكمة» ويربطك بالأشياء المهمة من حين إلى آخر بعيداً عن المناقشات الدورية التي تمنحك الحرية لأداء أفضل أعمالك.

تجاوز الخلافات

يوجد اعتقاد زائف في عديد المؤسسات أن التوتر والنزاع مؤشران لفريق عمل غير صحي. وفي عديد الحالات، يمكن القول إن هذا الأمر بمنأى عن الحقيقة تمامًا! فالفريق المتماسك يتكون من أشخاص لديّهم استعداد للكفاح من أجل أفكارهم، وتحدي الآخرين إذا لزم الأمر، والدفاع عن موقفهم عند المواجهة. إلا أنه في النهاية يجب أن يكون لدى هؤلاء الأشخاص الاستعداد لتقبل أفكار الآخرين والإذعان للقرارات التي يتخذها القادة، مع علمهم بأنهم لا يستطيعون الفوز في كل المعارك. لكنّ المديرين للأسف عادة ما ينزعجون من نوبات نشوب الخلاف ويحاولون عادة القضاء على خلافات الفريق و يحافظون على أجواء سلمية. وهناك اعتقاد خاطئ أن الهدوء يساوي الصحة، لكنّ الفريق الهادئ عادة ما يكون إشارة إلى الموت المحقق لأنه قد يعني أن لا أحد يهتم كثيراً بتحريك أي شيء في الركود الحاصل.

سارة يونج واحدة من الشركاء في شركة ناشونال بابليك ريليشنز، وعلى مدار السنوات القليلة الماضية شهدت شركة التسويق والاتصالات هذه نمواً ملحوظًا. وقد أشرفتُ على عمل ورشة لمكتب الشركة في مدينة هاليفاكس نوفا سكوتيا، وأدهشتني ثقافتهم كثيراً إلى درجة جعلتني أسألها عن منهجيتهم. فقالت لي، «إننا نريد أن ننمي روح التعاون حقاً، فتعيين الموظفين بناءً على اختلاف وجهات نظرهم هو أفضل شيء على المدى الطويل، حتى وإن كان مؤلمًا على المدى القصير». قالت إنه أمر مؤلم لأنه عليك التعامل مع شخصيات قوية وآراء متشعبة،

لكنّ إن كان في استطاعتك أن تخوض في هذه المياه الهادرة تكون المحصلةُ الأخيرةُ فرصةً أفضل لتقديم نتائج رائعة. «حتى حينما يصبح الأمر أكثر صعوبة بسبب الاختلاف أو الجدال في الفريق، يكون هناك شعورٌ قويٌ بالرغبة في حماية هذه الثقافة، هناك شعورٌ قويٌ بكلمة "نحن"، لأنهم تعلموا أنه بإمكاننا فعل الكثير حينما يعبر كل شخص عما في عقله بحرية».

ويجب أن يطبق نفس مبدإِ الحرية عندما نكون مستعدين للتعامل مع اختلاف الآراء في علاقاتنا الفردية. فهناك ميل إلى السعي وراء الانسجام بدلاً من تهيئة بيئة يكون التعبير فيها عما يجول في خاطرك هو العرف الجاري، ومن المغري دومًا القضاء على الخلافات قبل أن تكون هناك فرص للعمل في وجودها. علينا عكس هذه المعادلة تماماً: أن نشعر بالراحة نتيجة السعي وراء تسوية بتواضع وثقة. وهذا دربٌ طويل نسير فيه تجاه منع الندم ومساعدتنا لاحقًا على التركيز على أعمالنا بدلاً من تأجيل المناقشات الحرجة والمعلقة التي نعلم أنه علينا التعامل معها في نهاية الأمر.

في مقابلة أجراها ستيف جوبز قبل عودته إلى شركة آبل مباشرة في منتصف التسعين، شارك الجمهور قصة عن تجربة مر بها أثناء فترة شبابه والتي وجدت صداها في نفسه حول الطريقة الأنجع لعمل الفرق السليمة. ففي يوم من الأيام دعا أحد الجيران ستيف في مرآبه، حيث كشف عن آلة لصقل الصخور. وطلب من ستيف أن يذهب إلى الباحة الخلفية ويجمع بعض الصخور، ثم أخذ جاره هذا الصخور التي كانت

عادية ومذببة الأطراف ووضعها في الآلة مع بعض الحبيبات الرملية الخشنة. وبعد الضغط على الزر لتشغيل الآلة قال لجوبز أن يعود أدراجه غداً. وفي اليوم التالي أوقف جاره الآلة وأزال «الصخور التي صقلت بشكل مذهل. تلك الصخور العادية أصبحت من خلال احتكاك بعضها ببعض هكذا (وضرب يديه ببعضهما بعضاً) تحولت في النهاية عبر القليل من الاحتكاك والقليل من الضوضاء إلى تلك الصخور الجميلة المصقولة». ومضى جوبز في قوله كيف أن هذا التشبيه المجازي جعله يفكر في كيفية صنع منتجات عظيمة. وقال: «من خلال الفريق ومن خلال تلك المجموعة من الأشخاص الموهوبين الذين يناكف بعضهم بعض، ويجادلون بل ويتخاصمون في بعض الأحيان ويصدرون بعض الضوضاء ويعملون سويًا فإنهم يصقلون بعضهم البعض ويصقلون الأفكار، وفي النهاية تنتج هذه الصخور الجميلة».

عادةً ما أحفز القادة على أن يشجعوا بعض الخلاف وتعزيز الجدل في فرقهم. فهذا لا يعني إشعال المعارك لأجل إشعالها فحسب. بل يعني أن نطلب من أعضاء الفرق قول ما يجول في عقولهم، ثم تسليط الضوء على نقاط الخلاف حتى يُصبح كل شخص على دراية بالجدل المطروح من كل الأطراف. ثم شجعت الفرق على حث الناس على القتال من أجل موقفهم حتى تكون هناك فكرة فائزة واضحة. وكي نكون فعالين، علينا أن نقاوم الرغبة الملحة في مراقبة المناقشات – مهما كانت درجة حدتها – والتي يمكن أن تقود إلى أفكار خارقة.

وحتّى تضمن انخراطك في حياتك وعملك بالطريقة التي تجعلك تصل إلى الحدّ الأقصى من إسهامك، عليك أن تُولي نفس درجة الاهتمام بعلاقاتك وبالاجتهاد والإحساس بضرورتها كما أفضنا في توصيفه في الفصول السابقة من هذا الكتاب. لا يمكنك التعامل بتقصير وإهمال؛ عليك أن تعد خطة بدلاً من ذلك تضمن لك أنك ستراجع بانتظام مواطن الثغرات المفتوحة في حياتك، وكيف ستهتم عمدًا بالعلاقات التي تبقيك على مسار الهدف. هناك استراتيجيتان في بقية هذا الفصل يمكن أن تُساعداك على فعل هذا: **ابحث عن مرايا وناقش بدقة.**

أولاً، لنتفق جميعًا على أن العلاقات خداعة لأنها دائمًا ما تنطوي على مصالح وأهداف وشخصيات متنوعة، وليست هناك طرق مؤكدة لضمان نجاح العلاقات لأنك دائمًا ما تكون تحت رحمة هذه الأمور المجهولة. ثانيًا، وقد لاحظتَ على الأرجح أن هذا الأمر هو أحد محاور الكتاب: بمعنى يجب أن تتعامل في علاقتك بمبدإٍ «ماذا يمكنني أن أقدم؟» بدلاً من «ما الذي يمكنني أن أجنيه؟» إذا كان يمكنك الالتزام في علاقات بدافع الفضول مع رغبة جمة في تلبية احتياجات الآخرين وأنت تسعى للوصول إلى فهم أفضل عن نفسك وقدراتك، ستكون مكسبًا للجميع. وكلما كانت لديّك القدرة على العطاء تعلمت أكثر عن نفسك وعن حدودك وقدراتك الكامنة.

ابحث عن مرايا

مثلما تتيح لك المرايا رؤية مظهرك الحقيقي، فالأشخاص الآخرون في حياتك يمكن أن يجعلوك ترى ما يتخطى افتراضاتك والنقاط العمياء في حياتك. فمهما كانت مدى ثقتك بنفسك ستأتي عليك أوقاتٌ تصبح فيها غير واثق من الخطوة القادمة. وفي هذه المواقف، من المهم أن يكون لديّك من يساعدك لتبقى متسقًا مع نفسك وليذكرك بما هو مهم حقًا. فجميعنا في حاجة إلى هذا النوع من الأشخاص في حياتنا.

هل يوجد في حياتك أشخاص لديّهم صلاحيات كاملة للحديث بصراحة عنك وعما يرونه فيك؟ هذا النوع من العلاقات لا يسهل تنميته، لأنه عليك العثور على أشخاص تثق فيهم وتحترمهم، ويعلمون أنهم سيتحدثون بدافع من الاهتمام الحقيقي بمصلحتك بدلاً من التحدث بطريقة يؤثرون عليك فيها من خلالها لصالحهم هم. ومع ذلك، إن كان بإمكانك تحديد بعض الأشخاص القادرين على ممارسة هذا الدور معك، فقد يوفر لك هذا مقداراً هائلاً من الثقة لأنك تعرف أن هناك آخرين يعتنون بك أيضًا.

إليك الطرق التي يمكن أن تبدأ من خلالها في تنفيذ هذه الممارسات.

- **حدّد شخصين يمكنهما لعب دور مرآتك**

يجب أن يكونوا أشخاصًا تقابلهم بانتظام على مدار يومك ويحظون بثقتك واحترامك. ويا مرحى إن كانوا أشخاصًا في فريقك أو ضمن مجموعة عملك، فإذا ما كنت تقابلهم كثيراً، يمكنهم أن يشغلوا هذا

الدور. وأشجعك أيضًا على لعب نفس الدور بالنسبة إليهم. فإذا ما فعلت هذا، أصبحتم مسؤولين عن العيش وفقًا لمعايير التميز الشخصية الخاصة بكما.

- **حدّد بعض المواصفات التي تودّ أن يراقبوها فيك**

في الفصل السابع ناقشنا أهمية معرفة الذات، وأوردنا مدى صعوبة وضعك قواعد سلوك يمكنك تناول عملك من خلالها. يمكنك أن تسأل أحد الأشخاص الذين يلعبون دور المرآة في حياتك أن يقيموا مدى تعايشك مع قواعدك السلوكية. فإذا أردت مثلاً أن تزود مكان العمل بالكثير من الطاقة، بإمكانهم مساعدتك على تحديد الأوقات التي تكون متعثراً فيها. كما يمكنهم تشجيعك في المجالات التي يكون أداؤك فيها جيداً في تعايشك مع معاييرك. وبغض النظر عما تطلب من مراياك أن يراقبوه فيك، فلتحرص على أن يتحدثوا بحرية تامة حول أي شيء يعتقدون أنه معاكس للآلية التي يرون أنه عليك الإسهام في عملك عبرها. وسترغب في أن تكون لديّهم إمكانية تسليط الضوء على أمور محتملة يمكن أن تتحول إلى ضرر، خاصة إن كان يمكن التغاضي سهواً عن هذه الأمور.

- **حدد وقتًا منتظمًا تتواصل فيه**

فلتحدّد وقتًا منتظمًا تجتمع فيه مع مرآتك للحديث حول كيفية سير العمل ومناقشة وجهة نظرك وتشجعان بعضكما بعضاً في أعمالكما.

وسيضفي هذا شعوراً بالضرورة لمراقبة هذه الأمور المهمة التي تقع تحت مسؤوليتكما، وتساعدك أيضًا على مناقشة طرق التحسن في عملك.

وأنصحك أن تجتمع مع مراياك مرة كل أسبوع لتتناقشا ما تفعلانه، ما الذي تحب أن تراقباه فيك، وما هي أفضل طريقة يمكن أن تساعدها بها لتبقى متسقًا مع ما هو مهم. فلتحرص على أن تؤدي واجباتك قبل الوقت حتى تعرف ما الذي تسأل فيه. فلا تهدر وقت شخص آخر بعدم التحضير لاجتماعك.

- كن في غاية الأمانة

لن يفلح هذا التدريب إذا ما حلت المجاملة محل التواصل الصريح والمباشر، عليك أن تكون مستعداً لقول الحقيقة كما تراها وتسمعها من الشخص الآخر حتى وإن كان من غير المريح سماعها. فلا أحد يفوز عندما تُجمَّل الحقائق لتصبح سائغة. فالأمانة المباشرة ومن دون مواربة هي الخادم الذي يشفي دائمًا من حالات التجنب وخداع النفس.

- صحّح بانتظام

ومرة أخرى نقول الهدف هو أن تجعل شخصًا ما يساعدك في البقاء متسقًا مع ما يهمك وما تعتقد أنك في حاجة إلى التركيز عليه، لكنّ هذا التأكيد سيتغير من موسم إلى آخر. فلتحرص على أن تبقى في تواصلٍ مع مراياك لتعرفها بالأمور التي تود أن تراقبها فيك. فمراياك تعمل «كنقطة

مركزية» يمكنها أن تريك المواضع التي من الوارد أن تنزلق فيها عن أهدافك.

وتذكر أن بعض الأوقات التي ربما بدت واضحة لك يمكن أن تكون عميقة للآخرين. فوجود مرآة في حياتك يمكن أن يساعدك على شحذ أفكارك وتوظيف تركيزك ووقتك وطاقتك في مكانهم الصحيح.

ناقش بدقّة

على مدار السنوات القليلة الماضية، أمضيت بعض الوقت مع فِرقٍ، وراجعت معهم كيف يمكنهم خوض مناقشات حول أهم أعمالهم. قد يجول في بال أحدهم أن مهارة أساسية مثل الحديث ببساطة مع بعضكم بعضاً لا تحتاج إلى عناية خاصة، لكنّي عادة ما أكون مذهولاً من ضآلة حجم التواصل الذي يجريه أعضاء الفريق حقاً والذي لا يصل إلى الحد الأدنى الضروري. عادة ما تكون الفرق رائعة في الحديث عن المهام الاستراتيجية، لكنّها في القاع عندما يتعلق الأمر بمناقشة العوامل غير الملموسة التي تؤثر على سير عملهم. إنه مرض شائع داخل المؤسسات، مما جعلني أحدد عديد النقاط العامة المسببة للإحباط في **خمس مجالات** من المناقشات والتي يمكن أن تضفي وضوحًا وتركيزاً وثقة أفضل للفريق.

وهذه المناقشات الخمس مُصممة لإبطال مفعول **«سفاحي»** الإبداع. وأطلق عليهم هذا المصطلح لأنهم يتوغلون في أي مؤسسة تعتمد على

التعاون الذهني ويدمرون الثقافة والدافع لدى الفريق. وهناك ثلاثة سفاحين تعمل هذه المناقشات ضدهم.

- **التّنافر**

وهذا مصطلح أستخدمه لوصف الأشياء التي لا «يزداد» حجمها في مؤسسة ما، أو إذا ما كان هناك شرخٌ بين ما يقال على المستوى القيادي وما يُنجز فعلاً على مستوى عمل التخطيط. عند حدوث ذلك يكون هناك عطلٌ واضحٌ بين ما نقول أنه مهم وما نعمل عليه فعليًا، ويمكن أن يؤثر هذا بشدة على تحفيز أعضاء الفريق. والأسوأ من ذلك، يمكن أن يتفاقم الموقف ليصبح صدعًا بين ما نقول إننا نحاول فعله على مستوى التنظيم وبين ما نحققه فعلاً. وإذا ما أصبح هذا العُرفُ هو المتبع، سيواجه أعضاء الفريق صعوبة في الإسهام في العمل، لأنه من الصعب معرفة الحدود وكيف يمكن استقراء النجاح من الفشل.

هذا أمر مدمّر لأن عقولنا جُبلت على حل الأنماط. العملية الإبداعية في الحقيقة، هي حل التنافر عبر صياغة المعنى من مجموعة معلومات متضاربة. ومع ذلك، فإن عقولنا لا تفهم دومًا الفرق بين المشكلة «الجيدة» والمشكلة «السيئة»، فإذا ما وجد تنافرٌ ضارٌّ في بيئة عملنا، يمكن أن تهدر عقولنا الكثير من الطاقة في محاولة لحل المشكلات التي تتبعها بدلاً من تخصيص هذه الطاقة لحل المشكلات التي ننالُ أجرنا لقاء حلها.

يمكن أن يتسلل التنافر بسهولة في العلاقات وينتج عنه سوء فهم وضرر وتوتر غير ضروري في العلاقات. فإذا ما كان هناك نظامٌ يسمح بالمناقشات المتعمدة، يمكن حينئذ تخفيف الكثير من هذا التوتر.

- **الخوف**

لديّنا ميل إلى أن نفكر في الخوف كرعب أو صدمة، لكنّه يعني في هذا السياق أننا مشلولون بالسلبية نتيجة عواقب الفشل المتصورة والتي تفوق منافع النجاح المتصورة. وهذا يعني أنه من غير المرجح أن نحاول فعل أشياء جديدة، أو نقدم على مجازفات ذات صلة أو نجرب فكرة، لقلقنا من أننا سندفع ثمنًا أكبر إذا ما فشلنا. إلا أن نتائج هذا الخوف في كثير من الحالات تكون غير مرجحة وليست إلا من نسج خيالنا. فالخوف يزدهر في أغلب الأحيان إذا لم يناقش، فإذا ما أصبح الخوف جزءاً منتظمًا من المحادثة فإنه من غير المحتمل أن يكون له موطئُ قدم في حياتك أو المؤسسة، فإذا ما دخلت مناقشة منظمة حوله تكون تلك الطريقة فعالة لمنعه من خنق إسهاماتك دون أن تدري.

- **ميزان التوقعات**

تستمر التوقعات في التصاعد ويُطلب من معظمنا فعل الكثير مع توفر القليل. لكنّ يمكن أن ينتج عن هذا الأمر تأثير سيئ وخفي على إسهامنا. فحينما يصبح أداؤنا هذا الأسبوع هو الأداء المتوقع منا الأسبوع القادم، قد نجد صعوبة في الشعور بالإثارة في عملنا، ففي نهاية الأمر من

يرغب في أن يتسلق جبلاً صعباً في وقت قياسي ليجد أمامه جبلاً آخر عليه تسلقه؟

فتصعيد التوقعات لا يتعلق فقط بالمد المتصاعد للمتطلبات المؤسسية، بل يمكن أن يكون حيلة نفسية نخدع بها أنفسنا إذا ما كان الوضع غير واضح لنا، فعندما يكون هنالك صمت كبير حول التوقعات المطلوبة منا قد نملأ الفراغ الذي يحدثه هذا الصمت عبر رفع توقعاتنا إلى ما يتعدى حتى توقعات المؤسسة نفسها. وعند حدوث ذلك، نكون في خطر الإفراط في حق أنفسنا أو المغامرة في أرض لا يتوقع منا أحد استكشافها. فقد ذكرت إحدى المؤسسات التي عملت معها أن هناك عديد «القواعد الوهمية» التي وُجدت مع مرور الوقت في المؤسسة والتي كان يستشهد بها عديد الناس مراراً، لكنّها لم تكن جزءاً مما توقعته المؤسسة للموظفين حقاً. وحينما بدؤوا تسليط الضوء على هذه التوقعات التي لا مبرر لها من خلال المناقشات المتعمدة، أصبحوا قادرين على تفكيكها وصارت في طي النسيان.

إن الوضوح بشأن التوقعات الحقيقة مهم للغاية لحياة عمل صحية وفعالة. إلا أن التوقعات ستملأ الفراغ إن لم تكن تنوي السعي إلى فهم واضح (وشرح واضح) لمطالبك الحقيقية.

وستساعدك المناقشات الخمس التي ذكر في البحث عن المعلومات التي تحتاجها لمجابهة هؤلاء السفاحين الثلاثة، لكنّها لن تحدث دون القليل من الجهد. فالعلاقات الصحية التي تسير على نحو جيد لا تثمر مصادفةً. لكنّها نتيجة للجهد والجدال والاحتفاء والتسوية الدائمين. إننا

ننمو سويًا ونحن نشارك في عمل ذي معنى وخاصة أننا نشارك في مناقشة جوهرية حول ماهية العمل بالنسبة إلينا.

وهناك القليل من القواعد الأساسية للمشاركة في هذه المناقشات الخمس. **أولاً** لا تبسط سطوتك على الآخرين، لا يتعلق الأمر ببناء علاقات، فالعلاقات تبنى على التعاطف والثقة والالتزام. فإذا ما كنا سنخوض في هذه المناقشات، يجب أن نلتزم بالنتائج حتى وإن لم تكن بالشكل المرجو. يجب أن يكون لديّنا الاستعداد لسماع الحقيقة وأن نتصرف بناءً عليها حتى وإن لم تعجبنا.

ثانيًا، أفضل طريقة لنجاح هذه المناقشات هي المشاركة على مستوى الفريق وعلى المستوى الفردي. فبعض أعضاء الفرق يمكن ألا يشعروا بالراحة جراء التعبير عن أنفسهم أمام مجموعات أكبر، لكنّ ربما يكون لديّهم أفكارٌ تساعد في المساهمة بطريقة سليمة أكثر إن أعطيتهم المساحة للحديث. عليك أن تخطط لمحادثاتك هذه ولا تنتظر فقط انتهاز الوقت الذي تحدث فيه.

المناقشة الشفافة

هذه المناقشة مصممة لتضع الأمور في نصابها وتهزم التنافر، فمهمتك هي أن تضمن حصولك على المعلومات التي تحتاجها للقيام بعملك؛ فلا يمكنك الانتظار حتى يطرح أحد مثل هذه المناقشة عليك. لأن الناس يخافون عادةً من طرح أسئلة توضيحية لبعض المسائل لاعتقادهم أن فعل هذا سيجعلهم يبدون غير أكفاء أو غير مُطلعين على مستجدات

الأمور. وهذا أمر مؤسف لأنه يستحيل تحقيق شيء لا يمكنك تعريفه. ومن أجل أن تكون فعالاً في عملك عليك أن تفهم ما الذي تحاول فعله. فعديد الأشخاص وفرق العمل يهدرون طاقة غير ضرورية في القيام بعمل لم يُطلب منهم أبداً فعلُه في المقام الأول.

إذا ما كنت قائداً لمؤسسة فهذه المناقشات مهمة جداً. فكثير من التوتر في الفرق خاصة الفرق المبدعة المتعاونة، تنتج عن الافتقار إلى التفاهم بشأن العمل أو الإرادة العامة للمشاركة مع بعضهم البعض والبحث عن الوضوح. وهذا التوتر يمكن حله وتوفير الكثير من الوقت إن كانت فرق العمل مستعدة ببساطة للالتزام بطرح القليل من الأسئلة الراهنة. وإليك بعض الأسئلة التي يمكن أن تطرحها على نفسك (وعلى مديرك وعلى فريقك) من أجل الحصول على شفافية أعلى وفهم أدق.

- **كيف يرتبط الشيء الذي أفعله بسبب وجود شركتنا؟**

فالكثير من الارتباك والإحباط ينبع من عدم فهم كيفية تناسق المهام والمشاريع اليومية مع الأهداف الشاملة للمؤسسة. وأكاد أفقد عقلي كلما تذكرت كيف تعاني المؤسسات من اختيار الموظفين المناسبين وتمضية الكثير من الوقت في محاولة إللحاق الموظفين بالأدوار الصحيحة، ثم يرفضون توفير إطار منتظم لهؤلاء البارعين بشأن الأهداف الكبرى للمؤسسة حتى يمكنهم استغلال أعمالهم على أكمل وجه. ونتيجة لهذا الإخفاق، يهدر الكثير من الناس وقتهم وهم يفركون رؤوسهم محاولين فهم الصلة بين عملهم والسبب الأكبر لوجود المؤسسة.

إحدى الطرق التي يمكنك من خلالها طرح هذا السؤال كقائد فريق: «هل يوجد أي شيء نفعله الآن ولا يبدو متسقًا معنا؟» وبعدها تنحّ جانبًا واجعل النقاش يتتابع. ولا تجعل نفسك في موقف دفاعي أو تشعر بالحاجة إلى الجدال، فلا يتعلق هذا الأمر بأن تكون على صواب؛ لكنّه يتعلق بالتفكير وتحديد سوء الفهم أو مواطن الارتباك داخل الفريق. وبالمثل، إن كنت ترى أن هناك شيئاً ما يحدث لا يتناسق مع طبيعة فريقك، فلا تتردد أن تسأل مديرك عنه، ولا تسمح للقليل من سوء الفهم أو الاختلال أن يحول بينك وبين فعاليتك، فهناك الكثير من الأشياء التي لا يمكن إخبارك بها لعدة أسباب، لكنّ عليك أن تبذل كل جهدك للوصول إلى المعلومات التي تعتقد أنك في حاجة إليها للإسهام في عملك.

- **هل يمكنك توضيح الأهداف مرة أخرى؟**

هل لديّك فكرة واضحة عمّا هو متوقع منك؟ هل يوجد أي شيء ليس لديّك صورة كاملة عنه؟ أحد الأسباب التي تجعل الناس لا يتحدثون هي افتراضهم أنهم وحدهم من لا يفهمون الأمر. فلا أحد يريد الظهور وكأنه متأخر عن الجميع، لكنّ الطريقة الوحيدة لضمان أنك على الطريق الصحيح هو التأكد من أنك تحل المشاكل الصحيحة. وإن كنت غير متأكد فلا تتردد في طلب المساعدة من شخص آخر لتوضيح ما عليك فعله. وكلما جعلت وفريقك عادة طرح الأسئلة مسوغة، حتى وإن كانت أسئلة ساذجة، أصبحت ثقافتك أكثر اتساقًا ومصداقية.

إن الوضوح أمر مهم لتكوين فريق سليم، كما أنه ضروري لأداء أفضل أعمالك كل يوم. ويكاد يكون مستحيلاً أن تحدّد معاركك إن لم تحدّد الجبهات الأمامية، إذ أنه كلما اتضحت لديّنا الرؤية أكثر بشأن المشاكل التي نحاول حلها، كنا فعالين على المدى الطويل. فلتكن واضحًا ومرتبًا بشأن أهدافك حتى تتمكن من الاحتفاظ بطاقة الإبداع لديّك لتستخدمها في التعامل مع فوضى استكشاف هذه المشكلات.

مناقشة التوقعات

وكما أنه مع مرور الوقت يمكننا أن نصبح مشوشين بخصوص الأهداف، فربما يقل فهمنا لتوقعات الآخرين تدريجيًا. وعندما يحدث هذا من السهل أن نملأ الثغرات الناتجة بافتراضاتنا الخاصة عما يتوقعه الآخرون منا، وينتهي بنا المآلُ ونحن نركز على الأمور الخاطئة. وعندما يعجز الآخرون عن فهم توقعاتنا غير المفصح عنها، يمكن أن يقف هذا الأمر في طريق تكوين علاقة سوية أو يمكننا بالمثل أن نفشل في تلبية توقعات الآخرين. وما إن تصبح هذه التوقعات مطروحة، فإن هذا ينفي الشك والغموض بشأن ما هو متوقع ويخلق ثقافة المُساءلة.

وإليك بعض الأسئلة التي يمكن طرحها لمساعدتك في توضيح التوقعات داخل المؤسسة. يمكن أن يسري هذا الأمر في علاقة تعاونية بين شخص وآخر أو في علاقة تكون فيها مديراً لشخص آخر. وفي الحالتين، يكون الهدف مناقشة توقعات كل طرف حتى لا يكون هناك مجال لسوء الفهم أو التفسير الخطاطىء.

- **هل تعرف ما هو متوقع منك؟**

عندما تعمل عن كثب مع شخص آخر، من المهم أن تتشاركا سوياً وبانتظام ما تتوقعانه من بعضكما بعضاً. وهذا مهم للغاية في العلاقات التي تعتادان على العمل فيها سويًا، فهناك تتسلل العادات أو الافتراضات السيئة إلى سير عملكما. فلتطرح أسئلة بانتظام على الشخص الآخر وتسأله إن كان على دراية بما تتوقعه منهم ومتى تتوقعه، وإن كانت لديّه أي أسئلة حيال تلك التوقعات. وعندما تفعل ذلك، يصبح من الصعب على الشخص الآخر ادعاء عدم معرفته بما هو مفترض أن تفعله أو القول بوجود فوضى. والهدف مرة أخرى هو جعل الافتراضات متسقة وضمان أن الجميع يركزون طاقتهم في أكثر الأماكن المثمرة على العمل نفسه.

- **ما الذي تتوقعه منّي، وهل أنا مُتخاذل؟**

يمكن أن يكون هذا سؤالا قويّاً تطرحه على الآخرين، سواء إذا ما كنت زميلاً في العمل أو مديراً أو ترفع إليك التقارير من شخص ما. فمن الأفضل كثيراً أن تكتشف أنك مقصر أمام توقعات الآخرين منك بدلاً من السماح لأحد المواقف بالتفاقم والتسبب بثغرة في التواصل أو انشقاق في العلاقة. فإذا سمعت شيئًا لا تحبه لا تكن دفاعيًا. وإذا ما كانت التوقعات المطروحة غير واقعية، يمكنك دومًا الدخول في هذه المناقشة.

لا تخف من المشاركة في مناقشة هذه التوقعات ، فمع أنه يمكن ألا تكون هذه المناقشة مريحة في بعض الأحيان إلا أنها الطريقة المثلى لضمان

أنك تركز في المكان الصحيح، وأن تكون كل مواضيع العمل صريحة واضحة في العلاقات. والمواضيع المعروفة أقل ضرراً من الموضوع غير المعروف الذي يمكنك مناقشته وجهًا لوجه بدلاً من أن تصطدم لاحقًا.

مناقشة الخوف

وتلك هي أكثر المناقشات ضبابية وأصعب ما يمكنك جعلُ الناس ينفتحون في الكلام عنها، لكنّها قادرة على أن تكون الأقوى إن كانت لديّك الشجاعة للمشاركة فيها. فمناقشة الخوف تتعلق بتسليط الضوء على الظلام والمواطن التي لم يتم تناولها وإبطال مفعول الخوف أينما وجد.

- **ما الذي تخشى حُدوثهُ ولماذا تخشاه؟**

تلك مناقشة قوية للغاية يمكن أن تدخلها في سياق الفريق عندما تهم بالعمل على فكرة جديدة. فهناك دومًا في مستهل كل مشروع مخاوفُ غيرُ معلنةٍ، وخاصة تلك المتعلقة باحتمال الفشل وبذل الجهد لتسليط الضوء عليها يمكن أن يبطل مفعولها على الفور. وما إن تتفق على شروط تتعلق بالمخاطر الفعلية التي ينطوي عليها المشروع، وتناقش العواقب الحقيقية للفشل، سيحد هذا من الدور الذي يلعبه الخوف حيال عملية الإبداع لديّك. فإذا أطلقت جماح خيالك كيفما اتفق ولم تناقش مخاوفك في سياق فريقك، يمكن أن يتسبب الخوف في الحد من قدراتك الذاتية وأن يتسبب بالقلق غير الضروري.

وبالمثل يمكنك المشاركة في هذه المحادثات مع زميل أو صديق حينما تشرع في إنجاز مشروع جديد. إن مشاركة خوفك ببساطة من النتائج المحتملة وأن تطلب من الشخص الآخر أن يشارك في هذه المحادثة سيساعدك على إعادة تعريف الواقع وتقييم ما هو مجازفة في الواقع بالمقارنة مع تصورك عما هو مجازفة. ففي بعض الأحيان نبالغ في تقدير المخاطر أكثر مما تستحق، وبفعلنا ذلك قد نفشل في التعامل مع العمل أو الإقدام على المخاطر الضرورية لأداء العمل الرائع.

- **ما آخر المخاطر التي أقدمت عليها؟**

إن الحديث عن المخاطر هو أحد أعظم الطرق لجعلها أمراً طبيعيًا، فما إن نصبح على دراية بما يفعله الآخرون من حولنا في مساعيهم للقيام بعمل عظيم، نتشجع للإقدام على شيء مماثل. فلتسأل الآخرين عن المخاطر التي أقدموا عليها في حياتهم وفي عملهم، ثم شاركهم تجربتك. وهذا سيطرح جانبًا الكذبة التي تقول بأنك وحيد في إقدامك على مخاطر محسوبة وجديرة بالاهتمام، وستساعدك على التقييم الأفضل لأنواع المخاطر التي عليك اجتيازها.

المشاركة في المناقشات

تتعلق هذه المناقشات بمساعدتك على تحديد أنماط الطاقة والحماس في الآخرين واستغلال نبع الإلهام العميق حولك. وسيساعدك على تفهم تصورات الآخرين باستمرار-خاصة إذا كنت قائد فريق- ومساعدتك على جسّ نبض الطاقة الشاملة للمؤسسة.

- **ما الذي يلهمك؟**

هذا سؤال قوي لتطرحه على الآخرين، وسيساعدك على اكتشاف ما يلاحظه أو يقرؤهُ أو يشاهده الآخرين أو حتى استيعاب ما يلهب حماس الآخرون. كما أنها طريقة رائعة لتحديد الأشياء التي يمكن أن تضاف إلى قائمة خبرتك. وبالمثل، حينما تشارك ما يلهمك مع الآخرين، ستكون مجبراً على أن تشرح للآخرين مفاهيمك وأن تعلمهم ما تراه وتلاحظه. إن عملية المشاركة البسيطة هذه مع الآخرين عادة ما تساعد على استيعاب تلك الصفة الجديدة وتدفع إلى إيجاد طرق تطبيقها على عملك الخاص. وكما يقال عادة، فإن أفضل طريقة لتعلّم شيء هو تعليمه للآخرين.

- **شعورك حيال العمل الذي تؤديه؟**

عادة ما تكون الأفكار والمشاعر على طرفي نقيضٍ. وربما تفكر في أن القرار عقلاني تمامًا لكنّنا نكون منفصلين عنه عاطفيًا. ستحصل على إجابة مختلفة جداً عندما تحصل على إجابات عاطفية والعكس صحيح فيما يخص الإجابات العقلانية. إلا أن المشاعر عادة ما تكون أفضل مقياس وليد اللحظة نتيجة تحمس الفريق. ويمكنك تغيير طريقة تفكيرك في الموضوع، لكنّ من المستحيل أن تغير عواطفك على الفور. فلتسأل الآخرين حولك بانتظام كيف يشعرون حيال العمل، وخذ وقتًا للتفكير في كيفية شعورك حيال هذا الأمر أيضًا، لا تُضح إذاً بالمشاركة العاطفية وتستعض عنها بالمشاركة المتعقلة.

- **ما أفضل شيء نفعله ولماذا؟**

مجدداً، هذا سؤال رائع يمكن أن تطرحه في سياق الفريق. (عادة ما أضع تحدياً أمام القادة لطرح هذا السؤال مقياسًا للقيادة المستقبلية المحتملة. فإذا ما فكر شخص تفكيراً بديهيًا في أن شيئًا ما له قيمة لكنّه لا يدري أنّ له أولويةً لدى المؤسسة، يمكن أن يشير هذا إلى أنهم متناغمون تمامًا مع استراتيجية وخطة المؤسسة). فلتسأل الآخرين أن يشاركوك ما يعتقدون أنه أفضل عمل فعلته ولماذا، ثم شاركهم أفكارك في هذا الموضوع. ويا لها من طريقة رائعة لتراجع مدى اتساقك واتخاذ قرار بناءً على تصورات الفريق عن العمل.

«آخر 10 في المائة» في المناقشات

في أيّ مناقشة يوجد دائمًا جزء نهائي متبقٍ –«آخر 10 في المائة» – والتي تبقى دون مناقشتها. ولذلك عادة ما ينفض الناس عن المناقشة وقد قالوا معظم ما رغبوا في قوله، وإن لم يكن كل ما تمنوه. وهذه البقايا لا تظل غير معلنة على أي حال. بل على العكس عادة ما تتحول إلى أحاديث في السر، وتضر بالعلاقات عندما تصبح حاسمة أو تتحول إلى نميمة. ومن الأفضل كثيراً طرح هذه المناقشات مباشرة بين الأطراف المعنية لجعلها معلنة بدلاً من السماح لها بأن تصبح مدمرة. وتتعلق مناقشة «آخر 10 في المائة» بالحصول على ردة الفعل «من البقايا النهائية» والتي ربما لا يفصح عنها الآخرون تطوعًا ما لم تطلب منهم ذلك.

- **ما الشّيء الذي أفعله ولا معنى له؟**

إن خلق ثقافة من «الثقة الشفافة» يتطلب قدرتكم على قول الحقيقة المرة لبعضكم بعضاً. وتصميم هذه البيئة يكون بسؤال: من تثق فيهم أن يشاركوك ما يرون أنك تفعله وليس له معنى بالنسبة إليهم؟ هذه ليست مجرد أداة قوية لمعرفة الذات، لكنّها تخلق أيضًا ثقافة يعتقد الناس فيها أنك مستعد لسماع الأمور الصعبة أو المنطوية على تحدٍ وتتصرف بناءً على ما سمعت، وهي خطوة على طريق طويل نحو استئصال الحكم على الآخرين أو الدافع إلى النّميمة. فإن كان الناس يعرفون أن بإمكانهم قول الأشياء بانفتاح، يزيل هذا الشعور بوجود حاجة ملحة إلى قول هذه الأشياء في الخفاء خلف الأبواب المغلقة.

- **ما هو أذكى شيء أفعله الآن؟**

وهذا مشابه للسؤال المطروح أعلاه، لكنّه ينحصر على الأشياء الإيجابية التي يلاحظها الناس في عملك. فأنت لا تنجز عملك من أجل أن تنال إطراء الآخرين، لكنّ بدلاً من ذلك تسعى إلى تعزيز أولوياتك المختارة وتحظى بفهم أفضل حول كيفية تصور الآخرين لعملك داخل المؤسسة. (فلتطرح هذا السؤال انتقائيًا وفي سياق العلاقة المبنية على الثقة ربما تطرحه نوعًا من الخدمة الذاتية).

- **ما الشّيء الواضح الذي تعتقد أنني لا أراه؟**

ومن أجل معرفة الذات فلتسأل أحد الأشخاص أن يشاركك أحد الأشياء التي يلاحظها في عملك ويعتقد أنك لا تراها. فإذا ما كانت لك

عين وأذن في السياق العام لعملك يمكن أن يساعداك على البقاء يقظًا فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف أو الفرص أو التهديدات التي ربما تغاضيت عنها، ومن ثمَّ يمكنها مساعدتك عندما تجري التحليل الرباعي الشخصي.

كيف تحصل على المناقشات الخمس؟

أفضل وسيلة لإجراء هذه المناقشات الخمس تكون على مستوى العلاقات الفردية وفي سياق الفريق. فلا تحاول تهميش الآخرين بهذه المناقشات أو تحاول إقحام هذه المناقشات بشكل غريب في إطار الكلام العابر. «مهلاً. . . بمناسبة الحديث عن الموسيقى، قل لي ما أغبى شيء أفعله الأن؟» بدلاً من ذلك خصص وقتًا لفريقك أو مع مرؤوسيك أو مع مديريك وأقرانك لتدخل مناقشات عميقة حول كيفية أدائك للعمل بدلاً من مجرد مناقشة آليات العمل، والتي يركز عليها معظم الفرق حصريًا. فكلما سرت تلك المناقشات على نحو جيد، وجدتَ الوضوح والاتساق والطاقة في بيئة العمل وأصبحت مجهزاً أكثر لتطلق العنان لأفضل أعمالك.

فلا تعامل علاقاتك بعشوائية. لتكن أفعالك عن تخطيط وعمد، وتعامل معها على أنها فرصة يجب أن تخدمها وتخدمك. كن كريمًا وأمينًا جداً وافعل أفضل ما لديّك كل يوم لتغلق أي ثغرات مفتوحة.

ولا تسمح لنقص الجهد المتعمد أن يمنعك من إفراغ نفسك كل يوم من أفضل أعمالك. فلتتعامل مع علاقاتك كل يوم بتلك الطريقة حتى لا يكون لديّك أيّ ندم مُستقبلاً.

نقطة نظام

من السهل أن تنعزل عن علاقاتك إذا كنت مشغولاً، لكنّ من المهم أن تعرف أن هذا أنسب الأوقات التي يكون التعاون الفعال فيها جوهريًا. فالعلاقات التعاونية تتطلب مثابرة في العمل لمساعدتك على أن تبقى متسقًا وتغلق ثغرات العلاقات وتصفي أجواء أي سوء تفاهم.

فهل هناك أي ثغرات في علاقاتك أو مواطن نزاع في حياتك تحتاج إلى غلقها؟

هل هناك أي مجال في عملك يمكنك فيه إجراء واحدة من أنواع المناقشات الخمس اليوم من أجل الوصول إلى حالة اتساق؟ وأي مناقشة ومتى سوف تجريها؟

مع من تواصلت اليوم، لتجدد العلاقة سريعًا وتشارك عملك؟

شارك هذا المبدأ: تعود على المشاركة بانتظام في المناقشات الخمس مع الآخرين. ولا تقحمها في أحاديثك، بل اجعلها تبدو طبيعية. وعندما تفعل هذا ستكتشف أنها تبدد الكثير من أجواء التوتر وتساعد على بناء الثقة والاتساق في علاقاتك.

11

عش فارغًا

يبحث الأحمق عن السعادة في مكانٍ بعيد؛ لكنّ الحكيم ينمّيها على خطى أقدامه.

جيمس أوبنهايم

يوجد مشهد مثير في فيلم أبولو 13، والذي بُنِيَ على أحداث واقعية لمهمة أبولو 13 التي كادت أن تنتهي بكارثة، والتي تعلق ثلاثة رواد فضاء خلالها في الفضاء بلا أمل في محاولة للعودة إلى الأرض بعد فشل الهبوط على القمر. كانت لديّهم دقائقُ معدوّدات فحسب لاستخدام النفاثات في كبسولة الفضاء لإعادة محاذاة مسارها المطلوب لإعادة الدخول إلى الأرض. وإن حادت حساباتهم ولو هامشيًا عن المسار سينتهي هذا الجهد باحتراقهم في الغلاف الجوي للأرض، أو يقذفون خارجه إلى الفضاء للأبد. ولأنهم لا يملكون مقداراً كافياً من الطاقة لتفعيل نظام التوجيه، فإن وسيلتهم الوحيدة للتأكد من دقة مجهوداتهم هو جعل الأرض على مرأى منهم من خلال نافذة صغيرة على جانب مركبتهم الفضائية. واتضح من خلال سرد أحداث الفيلم أن كل

حساباتهم توقفت وضاعت حين توارت الأرض عن الأنظار للحظات، لتظهر فجأة مرة أخرى في آخر لحظة، وهو ما أثبت أن حساباتهم كانت صحيحية وأنهم على المسار المطلوب.

إن السير نحو أهدافنا يشبه إلى حد كبير إطلاق نفاثات الفضاء، فهي محاولة للبقاء متسقًا وأنت تبقي القمر على مرأى منك من خلال نافذة صغيرة. يتطلب الأمر جهداً متعمداً وإعادة توجيه مستمرة، ومن دون نقاط التنظيم المتكررة هذه من السهل الانحراف عن المسار. ويمكننا أن نحيد قليلاً عن المسار في كثير من الأوقات، لكنّ إن توفرت لديّنا النية سنصل في النهاية إلى وجهتنا.

في هذا الفصل سنضع منهجية ونركز على بعض الأسئلة التي وردت في نقاط النظام في نهاية كل فصل. وسوف تتعلم كيف تستخدمها كل يوم لضمان أن تأوي إلى فراشك كل ليلة ولست نادمًا على شيء أو تشعر بقليل من الندم فحسب حيال الكيفية التي بذلت فيها تركيزك ووقتك وطاقتك.

لماذا المراجعة اليومية؟

تنصح عديد أنظمة الإنتاج بمراجعة العمل والأولويات أسبوعيًا. والممارسة التي أنصح بها ليس الهدف إحلالها مكان تلك المراجعات والتقييمات الأسبوعية، لكنّها داعم (ومكمل) لها. وعادة ما أجد أن فترة أسبوع تكون كبيرة جداً بين التعديلات الدورية، فتلك الممارسة التي

أنصح بها لا تتطلب أكثر من 15 إلى 20 دقيقة يوميًا، إلا أنها قادرةٌ على تحسين تركيزك ووقتك وترشيد جهدك بصورة ملحوظة.

فالهدف من نقاط النظام اليومية هي إعادة التركيز على فعاليتك بدلاً عن كفاءتك. وفي وخضم يوم العمل الصاخب من السهل الانهماك في مهام تعطيك شعوراً فوريًا بالتقدم، مثل الرد على البريد الإلكتروني أو الرد على المكالمات، ولكنّ في بعض الأحيان يتم تهميش الأنشطة الأكثر فاعلية في أثناء سير العمل، وهذا يعني أن بعض هذه الأمور التي تظهر أثناء أدائك لقائمة مهامك أو جدولك ربما لا تعطيك الدفعة لإحراز تقدم فوري في مشاريعك لكنّها تزيد من قدرتك على القيام بعمل أفضل أو تحسين فهمك لمشكلة ما تحاول حلها. بمعنى آخر، هي تعمل كنوع من التفاعل.

وبالطبع من السهل الخلط بين التقدم والفاعلية، فليس كل التقدم بمثابة تقدم حقيقي. لكنّ من الممكن أن تستحوذ على مكاسب لعدة أيام أو أسابيع أو شهور أو حتى سنين، ولكنّ اتجاه سيرك خاطئ تمامًا. ولذلك من المهم أن يكون لديّك آلية في حياتك لمساعدتك على تقرير ما إن كانت مجهوداتك تساعدك على التقدم في أهدافك فعلاً أم إنها تلبي احتياجك إلى المضي قُدُمًا فحسب.

تذكر أنه يجب أن تشارك في التخطيط والصنع والتفاعل كي تؤدي أفضل أعمالك، بما في ذلك الطرق الرائعة لكل واحدة منهم والتي طرحت سابقًا في هذا الكتاب. والعملية التالية مصممة لمساعدتك على مراجعة حياتك يوميًا لتعرف المواضع التي ربما أصابك فيها الركود.

الخطوات الخمس (أ-م-أ-م-ع)

هناك عملية من خمس خطوات يمكنك اتباعها لتراجع حياتك من أجل نقاط إجرائية محتملة وتهيئ نفسك لتأدية العمل الذي تفخر به لاحقًا. وفي حين أن هذا النهج المحدد أدناه مقدم في سياق العمل، فإن أي من هذه الأسئلة يمكنها إفادتك في أي مجال من مجالات حياتك. ومن المستحيل حقًا أن تفرق بين حياة «العمل» والحياة «الشخصية»، لذلك فهناك فرق ضئيل بين المطلوب من وقتك ومن عملك ومن عائلتك وأصدقائك. ولا يبقى لديّك سوى بعض الموارد لتستفيد منها، وعليك أن تكون في مستوى جيد لتعرف كيف تخصصها. فلتتبنَّ هذه العملية بكل حرية بالطريقة التي تناسب احتياجاتك وتساعدك على أخذ دفعة نحو المواضيع الأكثر أهمية بالنسبة إليك.

خصص من عشر دقائق إلى خمس عشرة دقيقة يوميًا لمراجعة نقاط النظام. (ولمن يراجع نقاط النظام يوميًا كما أوصينا في كتاب «مبدع بالصدفة»، فإن المفاهيم الموصوفة في هذا الفصل يمكن تضمينها في هذا الوقت، حيث أن كثيراً من المفاهيم مشتركة هنا). ونقاط النظام اليومية مصممة لمساعدتك على تحديد كيف ستشارك في يومك، ولتحدّد مسبقًا كيف تتعامل مع المعضلات التي تظهر في طريق إخراج أفضل أعمالك منك. وفي عملية الخطوات الخمس هذه (أ-م-أ-و-ن) أحضر قصاصة ورق أو افتح ملفًا جديدًا واتبع التمرين التالي:

أ: ركز على أخلاقك

في الفصل (7) حفزتُكَ لتطور قواعد أخلاقيات المهنة حول الكيفية التي ستتناول بها عملك. وتتألف القواعد الأخلاقية المهنية من عدة كلمات تحدّد كيفية إسهامك وعلاقاتك وما هو الجانب الخاص فيك الذي ستشارك به في عملك كل يوم، فلتكتب الكلمات التي تكون قواعد سلوكك في الصفحة ثم افعل ما يلي:

راجع مواعيد والتزامات وواجبات اليوم، ثم استعرض الالتزامات القادمة وبعدها راجع كل شيء يتطلب منك اليوم تركيزاً ووقتًا وطاقة.

فكر في الكيفية التي ستطبق بها قواعد أخلاق المهنة في كل منها، وبينما تراجع التزاماتك، حدد كيف ستسهم فيها اليوم، وهل تتطلب أيًا منها تركيزاً أو وقتًا أو طاقة أكثر من غيرها؟ وما الذي يمكنك فعله لضمان أنك ستعيش بشكل نابعٍ من قواعد سلوكك خلال اليوم؟

فكر في المخاطر المحتملة. هل توجد أي بنود على قائمتك اليومية ستمثل تحديًا لقدرتك على الالتزام بأخلاقك المهنية؟ (ربما اجتماع في أجواء متوترة أو علاقة معقدة أو مهمة تبعث على التكاسل؟) فلتحدّد أولاً كيف ستتعامل مع هذه التحديات عندما تنجُم. وبفعل هذا، ستقلل من فرصة تشويش هذه المخاطر عليك، لأنه سيكون لديك فرصة للتعامل معها.

م: ركز على المهمة

كما أسلفنا في الفصل (4)، يتعلق جزء كبير من كفاءتك في تحديد المعارك التي تعرف أنك في حاجة إلى خوضها، وتوجيه مواردك نحوها. وبينما تُراجع التزاماتك اليومية اسأل نفسك عما يلي:

ما التغيير الذي سيحصل اليوم نتيجة لمجهودي؟ هل يوجد أي خطوة هادفة في جدول أعمالي اليوم؟ فلتحدّد الآن كيف ستعرف إن كان هذا اليوم ناجحًا والتزم بالعمل حتى تحقق هذا النجاح. كن واقعيًا واعلم أن النجاح الكبير وطويل المدى هو نتيجة لسلسلة متصلة من النجاحات اليومية. فإذا ما ضغطت على نفسك لتفوز بالمعارك الصغيرة كل يوم، ستجد أنك تحرز تقدمًا مهمًا في الحرب الأكبر. ركز على المعارك الصحيحة وسيسير غمار الحرب على النحو الصحيح.

ما الشيء غير المُعلن فعلاً؟ الشيء الذي كنت معنيًا بفعله، لكنّك لم تبذل جهداً لتدرجه في نظامك اليومي المعتاد؟ هل أنت في حاجة إلى إضافة إحد الواجبات أو إجراء مكالمة أو أي نوع من الإجراءات على يومك؟ ما الشيء الذي تُؤجله وتحتاج أن تبدأ فيه؟

ما الأمر الذي يحتاج أن يذهب بعيداً عنك؟ إن أهم جزء ينطوي عليه فهم معاركك المهمة هو معرفة متى عليك إبعادُ أشياء معينة عن ناظريك. لا يمكنك فعل أي شيء مرة واحدة أو لن تفعل أي شيء بصورة جيدة. عليك أن تشذب حياتك فتحظى أهم أولوياتك بالتركيز والوقت والطاقة التي تحتاجها منك. فما هو الشيء الواجب إزالته من قائمات اليوم حتى تستطيع تركيز انتباهك على الأمر الأكثر أهمية؟

أ: ركّز على الأشخاص

كما ذكرنا في الفصل 10، فإن علاقاتك أمر غاية في الأهمية وتعتبر الفرصة الأكبر بالنسبة إليك لتضيف قيمة في حياتك وعملك. فلتأخذ دقيقة لتفكر في العلاقات التي في حياتك، وبالتحديد تلك التي ستسهم فيها اليوم.

مع من ستتفاعل اليوم؟ انظر في جدول أعمالك اليوم والتزاماتك الأخرى وفكر في كل شخص ستتفاعل معه اليوم. و تأمل للحظة فيهم، ما هي القيمة التي يشكلونها لك، وهل توجد أي مواضيع عالقة ربما تحتاج إلى تسويتها.

هل يوجد أي ثغرات مفتوحة في علاقاتك عليك إغلاقُها؟ بينما تراجع جدول أعمالك اليومي، هل ترى أي فرصة تغلق بها الثغرات المفتوحة أو تشارك من خلالها في مناقشة يمكن أن تساعد على اتساقك أكثر مع من حولك أو تمنحك وضوحًا أكبر؟ هل تحتاج إلى أي من المناقشات الخمس (الوضوح والتوقع والخوف والمشاركة وآخر 10 في المائة) وذلك كي تصل إلى فهمٍ أفضل للعلاقة أو للعمل؟ هل يوجد أي شخص تحتاج إلى أن تتواصل معه أو تكتب ملاحظة إليه؟

كيف يمكن أن تُساعد الآخرين اليوم؟ مرة أخرى، وأنت تفكر في الأشخاص الذين ستقابلهم اليوم، هل هناك طريقة يمكن من خلالها أن تساعدهم بشكل غير متوقع أو أن تقدم إليهم قيمة ولو صغيرة؟ من السهل أن تسمح للعلاقات بالانزلاق في فخ الرتابة، أو أن تألفها. كيف يمكن أن تفاجئ شخصًا ما اليوم بكرم أو تشجيع منك؟

م: ركّز على المهامّ

وهذا الجزء هو حجر الزاوية ليومك فعلاً، فلن تُحرز تقدمًا إلا إذا تعاملت مع واجباتك بلهفة واجتهاد. لكنّ في بعض الأحيان، لا تكون المهام التي تظهر في قائمتك بالضرورة واجبات من المفترض أن تكون

موجودة. فربما تكون مهام مؤجلة أو حول مهامك اليومية إلى قائمة الأمنيات.

فكر في أولوياتك اليومية، ما الشيء الواجب فُعله اليوم حتمًا، ومتى ستفعله؟ إن كنت قادراً على تخصيص وقت في جدول أعمالك للمشاركة في أهم الواجبات التي لا تحاول فعلها بين ثنايا جدولك المشغول. فلتخصص وقتًا محدداً لتنهمك تمامًا في هذه الأولويات حتى لا يكون لديّك أي ضغط أو تساؤل حول متى يمكنك الانتهاء منهم. وهذا سيحررك فتفي بباقي التزاماتك اليوم. العمل الرائع يحتاج إلى أن تخصص له وقتًا في جدول أعمالك.

فلتحدّد مشاريعك. من المستحيل حل مشكلة لم تحدّد ماهيتها، ومع ذلك فعديد منا ينجرفون من يومٍ إلى آخر ولديّهم شعور غامض بالمشروع الذي تقع مسؤوليته على عاتقنا، من دون التوقف أبداً للتفكير بجدية في الأمور التي بين أيدينا. وبينما تفكر في المشاريع التي تقع تحت مسؤوليتك، فلتفكر بضع دقائق في المشاكل التي ما زلت تحاول حلها. وأنا أعرف أن هذا الأمر ربما يبدو واضحًا نوعًا ما، لكنّ انتبه إلى أن الإجابة عن هذه الأسئلة تتغير على الدوام، وفي بعض الأحيان تتغير يوميًا إن كنت تحرز تقدمًا جيداً. فلتخصص بعض الوقت للتأكد من أن المشاكل التي كنت تحلها بالأمس مازالت هي نفسُها التي تعمل على حلها اليوم. فلا تجعل عملك يسير في ركبك عشوائيًا- حدد هذا العمل يوميًا.

ع: التّركيز على نفسك

وسط زحام اليوم من السّهل أن تفقد القدرة على مراجعة نفسك. يمكنك أن تعلق بسهولة وأنت تحاول إتمام قائمة أعمالك، وعليك إدارة

علاقات أهملتها سابقاً لتنجز الأمور الضرورية وإن كانت صغيرة لتضع الأساس لفاعليتك مستقبلاً.

ماذا ستفعل اليوم لتُطور من نفسك؟ هل تتعلمُ مهارة جديدة أم تتناول مشروعًا لديّك شغف حياله أم تحاول إشباع فضولٍ بعينه؟ هل ستجازف بمحاولة شيء جديد؟ فلتتعهد اليوم أن تفعل شيئاً في وسعك إنجازه ويجبرك على النموّ. فإن فعلت هذا الأمر يوميًا، ستجد في النهاية أن هذ التوسع التدريجي يضفي عليك نموًا هائلاً على مدار الأسابيع والشهور والسنين القادمة.

ما الذي تحتاجه كي تبدأ المضي قدمًا؟ هل يوجد أي شيء تشعر بدافع إلى أن تبدأهُ؟ أحيانا يراودك شعورٌ ملحٌ في قرارة عقلك يخبرك بأنه عليك فعل شيء ما، لكنّ ما يلبث الجانب العملي فيك أن يتدخل ويعيد ترتيب أفكارك. فعبارات مثل «ماذا لو» و «ربما عليَّ أن. . .» سرعان ما تتحول إلى «ليس ذلك بالأمر العملي» و«أنت في حاجة فقط إلى التركيز على ما هو أمامك». فلتبدأ... اليوم هو يومك.

كن صاحب عرفان. فلتمض بعض الوقت امتنانًا لهذه الحياة. فلا يهم إن كان معك الكثير أو القليل، فهناك دومًا أشياء يمكنك أن تكون شاكراً لها، وإذا ما ركزت عقلك على ما لديّك بدلاً من الهوس بكل الأشياء التي تفتقدها، سيكون لهذه الآلية تأثير السحر على قدرتك لتكون حاضراً تمامًا في يومك وتنكب على عملك بشكل فعال.

احلم قليلاً. إذا تبقى لديّك وقت، فلتمض بعض يومك وأنت تحلم قليلاً بالأشياء التي تريد أن تراها تتحول إلى حقيقة. كيف ستمضي أيامك في عالم مثالي؟ ما نوع الفرص التي تود أن تحظى بها؟ ومع من ستتفاعل؟ هل يوجد أي أحلام أو طموحات كامنة في داخلك جعلتها هامشية وعليك إرجاعها ونفض الغبار عنها لتبدأ العمل عليها؟ هل توجد أي بنود يمكنك إضافتها إلى حائط «قبل أن أموت» والتي كنت تهملها لأنك لم تعرف ببساطة من أين تبدأ؟ إن جال شيء ما في خاطرك كل يوم وأنت تشارك في هذا التمرين، فإنه شيء جدير باهتمامك.

تقييم مراحل العمل

«حسنًا، ماذا تفعل؟»

ربما كان هذا موضوعًا حكيمًا وآمنًا نسبيًا لبدء النقاش. ففي نهاية الأمر، يمضي عديد منا ما يقارب نصف عمر رشدهم في الانخراط والانتقال يوميًا إلى وظائفهم. فإذا أردت أن تعرف كيف يمكن أن يمضي شخصٌ ما جزءاً كبيراً من وقته وطاقته، فلتسأله فقط عن وظيفته.

على أن ما يثير الاهتمام هو كيف يجيب الناس عن هذا السؤال. فعادة ما يجيبون «باسم» بدلاً من «فعل». بقولهم "أنا أ. . . " بدلاً عن "أنا . . . . . "

"أنا محاسب."

"أنا مدير في متجر تجزئة."

"أنا كاتب."

فحاضنة أعمالهم – الوظيفة – متضمنة في الإجابة. لكنّ هذه الوظيفة ليست نفسها العمل الذي يفعلونه. إنها فقط أداة للمساعدة في وضع عمل شخص آخر في السياق. فوظيفتك هي مجموعة الأنشطة التي تسمح لك بإضافة قيمة للعالم. لكنّ بعض هذه الأنشطة تضيف قيمة أكثر من غيرها، وبعضها غير متناسب مع هذا. وهناك أمور يمكنك اختيار فعلها في مسار يومك ستساعدك على إنجاز وظيفتك، لكنّها لا تشير بالضرورة إلى العمل الحقيقي الذي تحتاج إلى فعله لإضفاء إسهام جوهري وفريد. فعادة ما يتعدى نداء العمل الداخلي لديّك مجرد وظيفُتك.

ومن المهم جداً ألا تقع في مثل هذا الخلط عندما تتأمل بشكل شخصي ما تفعله كل يوم. فالعمل الذي تنجزه عندما تعمل حقاً يختلف تمامًا عن مجموعة الواجبات التي ربما تنجزها. هناك مجموعة من الأنشطة التي تؤلف عملك الحقيقي، وهي متفرعة عن الأنشطة التي عليك فعلها لتفي بتوقعاتك وتحقق أهدافك. وهذه الأنشطة هي التي تسمح لك بإضافة مقدار من القيمة مقارنة مع الأنشطة الأخرى.

مثال ذلك أن هناك الكثير من الأنشطة التي على المديرة فعلها على مدار يومها. وهناك قرارات استراتيجية بحتة يجب فعلها وبريد إلكتروني يجب الرد عليه وتقارير يتعين إعدادها وعلاقات يجب التعامل معها. إلا أن جزءاً صغيراً من هذه الأنشطة هي تلك التي يكون لها تأثير كبير على المؤسسة. وتلك الأنشطة هي التي تجعل المدير فعالاً حتى وإن بدا غير كفء.

قال لي أحد المديرين ذات مرة «ربما لا أشعر بالفعالية إن جلست ودخلت في نقاشًا حول قرار أحاول اتخاذه مع أحد أعضاء الفريق، لكنّني عرفت أن هذه المناقشات تبني إجماعًا استراتيجيًا داخل الفريق وتساعد الآخرين على الشعور بأنهم مشمولون في عملية صنع القرار».

يجب أن نقع في حب هذه العملية، وليس فقط في حب هدفها النهائي. فالكاتب يكتب بصرف النظر عن حصوله على الجوائز. والمصممة تبتكر نظامًا ومعنى وسط الفوضى بصرف النظر عما إذا كانت ستحظى بالتقدير أم لا. والفنان – بأي صفة كانت – يبدع في فنه سواء كان سيحصل على علاوة أم لا، أم إذا ما كان سينزوي للعمل في مكتب جانبي أم يعرض عمله على منصة أكبر.

احرص على تنمية طرقك العملية ، فهو الشيء الوحيد الذي يمكنك التحكم فيه فعلاً وهو الشيء الذي ستتشاركه دومًا بغض النظر عما ستؤول إليه الأمور.

وأفضل طريقة لرعاية سير العمل وتنمية محبته هو تطبيق نقاط النظام اليومية هذه لتدفعك إلى فعل الأشياء التي تهمك حقاً. وفي أثناء ذلك، عليك أن تضمن أن لديّك بعض نقاط التحفيز في الأماكن الصحيحة، وسوف تتخذ على الأقل قرارات متعمدة حول ما تختار ألا تفعله. وحينما يتعلق الأمر بتقليل مقدار الندم مستقبلاً، صمم واتخذ مرتكزاً لك بشكل مقصود.

12

إلى الأمام

يدفع الناس جزاء ما يفعلونه، وسيدفعون أكثر لقاء ما سمحوا لأنفسهم بأن يتحولوا إليه. وهم يدفعون مقابل أفعالهم هذه ببساطة شديدة؛ حياة من يرعونهم.

جيمس بالدوين، رواية «أعلنوا مولده فوق الجبل»

هل تذكر الخرائط الورقية؟ ذلك النوع من الخرائط الذي كان يربكك في الاستعمال؟ فأنت من جهة تحتاجها كثيراً لتعرف موقعك، ومن جهة أخرى تحتاج الوقت الذي تضيعه في محاولة طيها بشكل صحيح مجدداً بعد الاستعمال. يحكى أنه قبل أن يبدأ أكثر الناس بالاعتماد تمامًا على نظام تحديد المواقع «جي بي إس»، فإنك عندما تسافر في منطقة غريبة عليك أن تحمل واحدة من هذه الخرائط معك تحسبًا لضياعك على الطريق. في العشرنيات من عمري، أمضيت الكثير من الوقت في الطريق، وكان لديّ أطلس كامل للولايات المتحدة في سيارتي. إلا أن هذا الأطلس كان عديم الفائدة ما لم يوفر لي معلومتين: موقعي

واتجاهي. لم يكن في استطاعتي أن أفتح الأطلس على الخريطة وأختار الوجهة دون معرفة أين أنا وأي اتجاه أواجه. لكنّ ما إن تتوفر هذان المعلومتان، يمكنني التوجه بأريحية إلى أي اتجاه.

وفي عصر نظام تحديد المواقع هذا وتوجيه المسار منعطفًا بمنعطف، لم تعد براعة فن قراءة الخرائط بنفس الأهمية. فأنت في حاجة إلى معلومة واحدة فحسب: **وجهتك التي ترغب فيها**، وتترك للتقنية الحديثة كل العمل الشاق. إلا أن نظام تحديد المواقع هذه لا يعمل للأسف عندما تخطط لحياتك وعملك. فلا يمكنك التوجه حيثما أردت دون فهم المكان الذي تقف فيه حاليًا، وفي أي اتجاه تود السير حقًا. وبالمثل لا توجد أي نصيحة، مهما كانت درجة حذاقتها أو مقدار الحب المغلفة به، قابلة للتطبيق على الجميع. فلا يمكنك اتباع خريطة شخص آخر.

ولديّ إيمان بأن هذا هو السبب وراء شعور الكثير من الناس بالإحباط والضياع بخصوص الكيفية التي يجب أن يتبعوها للإسهام في عملهم. فهم يسبحون في بحر من المعلومات المستقاة من كتب أو مواقع الإنترنات أو الأصدقاء والأقران والمتعلقة بكيف تصبح أكثر فاعلية، إلا أنهم يشعرون بانعدام الحيلة لأنها لا تبدو ملائمة لهم شخصياً. وفي الكثير من الحالات، فإنها لا تنطبق عليهم فعلاً. إنها تقدم أملاً لمستقبل واعد أكثر، لكنّ هذا كل شيء. ومن أجل أن تكون النصيحة قابلة للتطبيق وتساعدك يجب أن تُترجم في سياق موقف متلقيها.

وتلك هي المشكلة الجوهرية في محاولة تقليد نجاح شخص آخر. فالخطوات التي اتخذوها لبلوغ ما وصلوا إليه، ، إلا أنها لا توفر خطة

إجرائية ملموسة لك وإن كانت مليئة بالإرشادات. عليك أن تفكر في كيفية تطبيق خريطتهم على موقفك.

لكنّ ليس هذا ما نبتغيه، فنحن نفضل وسيلة مضمونة للنجاح. إننا نريد النتائج من دون حالة الشك والمخاطرة. فالحقيقة المرة أنه لا يوجد نجاح دائم من دون احتمال الفشل. وألم الرحلة هو ما يسمح لك أن تبقى ناجحًا على الجانب الآخر.

عرضت عليك في هذا الكتاب بعض أكثر المواطن شيوعًا التي يعلق فيها الأشخاص الرائعون والموهوبون والمثابرون في عملهم دون أن يقصدوا ذلك. وفي حين أنه لا توجد معادلة يمكن تطبيقها على كل حياة لتوفير مفتاح نجاح معين، فإن المراجعة المنتظمة للخطايا السبع المميتة للحياة العادية هو أنجع وسيلة كشفت عنها لتبقى مندفعاً نحو الصعود. لكنّه ليس أمراً مؤكداً على أي حال، فهو يتطلب عنصراً إضافيًا: **الدافع**. يمكن أن يكون لديّك **الخريطة** ويمكن أن يكون لديّك **وقود** في سيارتك، لكنّ ما لم تكن مستعداً لتشغيل المحرك وتضع قدمك على دواسة الوقود، لن تصل أبداً إلى أي مكان. فالنية والنظرية لا يغيران العالم؛ ما يغيره هو **الإجراءات الحاسمة**.

وبالمثل، فإن هذا الفصل الأخير «يختبر شجاعتك» لتحفيزك على التفكير فعلاً في العمل الذي تقوم به، وأين تحب أن تكون، وكيف ستصل إلى هناك. ويلي ذلك بعض الأفكار النهائية حول طبيعة إسهامك كي تبقى عازمًا على إطلاق العنان لأفضل أعمالك بدلاً من الارتكان إلى الركود.

ماذا تتوقع الحياة منك؟

ألقي القبض عام 1942 على المحاضر والطبيب النفسي اليهودي اللامع **فيكتور فرانكل** ووضع في معسكر اعتقال نازي. وعلى مدار سنوات الحرب العالمية الثانية أجبر على التعامل مع تصرفات وحشية غير مفهومة، كما جرد من كل أشكال الكرامة الإنسانية. وقد هلك عديد من أفراد عائلته في المعسكر بما في ذلك زوجته وأمه وأبوه وأخوه، فضلاً عن كثير من أصدقائه.

وخلال تجربته هذه في عديد من معسكرات الاعتقال، سجل فرانكل ملاحظات معتقلين آخرين وأساليبهم المتعددة في التعامل مع الوحشية الجاثمة عليهم. لاحظ أن الأسرى الذين يبدون في أفضل حال هم من حاولوا إسباغ معنى معين على معاناتهم. أو لنقل أنهم ألفوا سرداً لم يساعدهم على فهم ما كان يحدث فحسب لكنّه ساعدهم أيضًا على فهم لماذا كان يحدث وكيف أن معاناتهم هذه كانت مهمة في التحليل الأعمق لمسار الأحداث.

استطاع فرانكل أن ينجو من المعتقل، وبعد أن وضعت الحرب أوزارها، جمع ملاحظاته في كتاب نشره لاحقًا بعنوان «**الإنسان يبحث عن معنى**»، والذي خلص فيه إلى أن أعظم مصدر لفقدان الأمل واليأس واللامبالاة (تلك الصفات التي تتسم بها حياة عديد من الناس) هي ما أطلق عليه اسم «**الفراغ الوجودي**». حيث وصفه بأنه الشعور بالخواء الذي يمر به الناس عندما لا يفهمون الغرض الأعمق لحياتهم. وقد قال فرانكل إنه إذا ما شعر الناس أنهم ينجرفون أو ينجحون أو

يفشلون وليس لديّهم إلا إحساس ضئيل بالسبب الذي يجعل أيًا من هذه الأمور يتلاءمُ مع صورة وجودهم الأكبر، فإنهم يصابون باليأس والإحباط. فكتب:

«ما احتجنا إليه حقاً هو تغييرٌ جوهريٌ في تعاملنا مع الحياة. علينا أن نعرف أكثر عن أنفسنا بل علينا أن نُعلم اليائسين حولنا أنه لا يهم حقًا ما نتوقعه من الحياة، لكنّ المهم هو ما تتوقعه منا الحياة. كنا في حاجة إلى أن نتوقف عن السؤال عن معنى الحياة وبدلاً من ذلك أن نفكر في أنفسنا على أننا نحن المسؤولون عن الحياة، في كل يوم وكل ساعة. يجب ألا تتكون إجابتنا من مجرد أحاديث وتأملات، بل من أفعال صحيحة وتصرفات سليمة. فالحياة في منتهاها تعني تحمل مسؤولية إيجاد الإجابة الصحيحة لمشاكلها وأداء الواجبات التي دائمًا ما يكلف الناس بها».

ومعنى تحذير فرانكل هذا أن الغرض والمعنى لا يتكشفان من خلال الإفراط في التأمل، لكنّ من خلال الأفعال، وهو تحذير دقيق للغاية. وكي تستغل أفضل أعمالك وتبقى على درب الإسهام المثمر على المدى الطويل عليك أن تلتزم باكتشاف هذا الإسهام من خلال إلحاق نفسك بمهمات حيوية. بدلاً من طرح سؤال «ماذا الذي أتوقعه من الحياة»، عليك أن تسأل كما أشار فرانكل «ما الذي تتوقعه الحياة مني؟»

توقف عن محاولة أن تصبح عظيمًا. كن عظيمًا فحسب.

حكى لي أحد الأصدقاء ذات مرة إن ابنه كان يشعر بالشلل من التفكير في ما يفعله بحياته. وقال إنه شعر بضغط رهيب في محاولة فعل

شيء رائع، وأن يحدث فارقًا في هذا العالم حقاً. وتوقف صديقي للحظة عن الكلام ثم التفت إلى ابنه وسأله، «كم شخصًا عظيمًا تعرف اسمه؟ لنبدأ برؤساء الولايات المتحدة. هذا أمر سهل؛ فهم أقل من خمسين». فاستطاع ابنه أن يذكر عديد منهم، لكنّ نسي عدداً آخر. وبعد ذلك سأله صديقي أن يذكر كل الأشخاص العظماء الذين يمكنه تذكرهم. وفي النهاية كان عليه الاشتراك لمساعدة ابنه في وضع القائمة. وفي المجمل خمن صديقي أنه يمكنهم تحديد قرابة مائة شخص قبل أن تزداد الأمور صعوبة حقاً.

ثم قال لابنه «حسنًا لنفكر إذا في هذا الأمر دقيقة، بإمكانك معرفة اسم حوالي مائة شخص على مدار التاريخ ممن توفرت فيهم حسب رأيك صفة العظمة. فهل تعني القول إنك تريد جعل جُل طموحك في الحياة أن تصبح الشخص رقم مائة وواحد؟ هل هذا ما تسعى إليه؟»

شجع ابنه على ألا يولي اهتمامًا كبيراً لتصورات الأخرين وأن يبحث بدلاً من ذلك عن مجال مثير يعمل عليه، وأن يبذل جهده في محاولة لإحداث فارق في العالم حوله. فلا تهتم بأن تكون عظيمًا في أعين الآخرين؛ ركز على التميز في عملك.

الرغبة في أن يراك الآخرون عظيمًا يمكن أن تكون قوة تتسبب في شللك. إنها شيء لا يمكنك التحكم فيه. عليك أن تقيس عملك من خلال التقدم الذي تحرزه يوميًا في الأمور التي تهمك، واترك هوس إطلاق الأحكام للآخرين.

لا تستسلم «للفتور».

إذا ما راجعت المشهد الافتراضي لحياة عديد المهنيين المبدعين (والمؤسسات)، سوف تكتشف تناثر مجموعة من الأفكار والمشاريع نصف المكتملة والإلهام المهجور في أرجاء هذا المشهد. وفي حقيقة الأمر، نادراً ما يكون هناك ما يكفي من الوقت لفعل الأشياء التي نود فعلها، وبعض هذه المشاريع المهجورة هي خسائرُ نتيجة التركيز والوقت المحدود. ومع ذلك، هناك شيء آخر في العمل الذي يجعل الناس يفقدون طاقتهم ويستسلمون قبل أن يستطيعوا حصد جوائز مجهوداتهم.

«وهذا ما أدعوه الفتور».

والفتور هو الفجوة بين السبب والتأثير، إنه الموسم الذي يمر بين غرس بذرة وجمع الحصاد. إنه الوقت الذي يبدو فيه كل العمل الذي فعلته وكأن عائداته قليلة أو غير مرئية، وأن هناك القليل في الأفق يشير إلى أن الأمور ستتحسن.

حينما تدخل حالة فتور فإن الأشياء الوحيدة التي تجعلك تستمر في المضي قدمًا هي (أ) الثقة في رؤيتك وقدرتك على جعل الأمر مثمراً و(ب) الاستعداد لأن تقول لا للأمور الأخرى التي تغريك لتخرج عن مسارك و(ج) التقدم اليومي المثابر والعاجل.

وكما ناقشنا خلال الكتاب، فإن الإلحاح والاجتهاد هما أسُ «النشاط»، وهذا النشاط هو أفضل ترياق للندم طوال العمر. إذا ما كنت في حالة نشاط صاخب فلن تتساءل أبداً «ماذا لو؟» ومن الصعب عليك القيام بهذا النشاط حينما تكون في حالة تراخٍ، لأنك تجرب كل

الألم مع القليل من العائدات، لكنّ من دون المجهود لن تصل إلى مرحلة الإحساس بالمكافآت.

ولنكن واضحين، لا يوجد أي شيء خاطئ فيما يتعلق بالإقلاع عن شيء ما. في واقع الأمر هناك أوقات يكون الإقلاع فيها أعقلَ من الاستمرار. إلا أن الإقلاع يجب أن يكون اختياراً استراتيجيًا، وليس اختياراً نابعًا من الخوف أو عدم الراحة. عليك أن تمضي نحو شيء واحد وليس مجرد الهرب من افتقارك إلى الراحة.

يستسلم الناس عادة خلال التراخي وبالتالي يفشلون في حصد جوائز عملهم الشاق. فلا تنس أن هناك دائمًا مهلة بين الزرع والحصاد.

التفاؤل مقابل التمنّي.

هناك فرق شاسع بين **التفاؤل والتمنّي**، **فالأول** عقلية تتوقع التقدم من خلال بذل جهد، وما **الآخر** إلا حصن ضد الخوف من الفشل.

فالشخص المتفائل يتوقع الأفضل بينما يعمل بهمة لتحقيقه. أما المتمنّي فيتظاهر بالمسؤولية ويأمل في أن تسير كل الأمور على ما يرام وفقًا لخطة، لكنّه لا يفعل أي شيء حقًا لتحقيق التغير المرجو. إن الشخص الذي ينطلق من موضع تفكير التمنّي ما هو إلا حجيرة للتشاؤم في جوهره.

ولتنال فرصة التفوق عليك أن تخصص وقتًا لتنمية منصة توفر ذلك النوع من الفرص التي ترغب فيها. ولو كنت تتمنى أن يقدم لك أحد هذه الفرص، فستشعر بخيبة الأمل. عليك بدلاً من ذلك أن تكون

مستعداً لإنجاز العمل الاستباقي الذي ليس له عائد محدد، لكنّه بمثابة استثمار في مستقبلك، وهذه هي الطريقة التي يعمل بها المتفائل.

وكجزء أساسي من قواعد السلوك التفاؤلي هذا، عليك أن تغير من عقليتك لتدور حول الإسهام المستمر واليومي، وأنت تضع نصب عينيك الكيفية التي ستستغل بها موهبتك الفريدة لإضافة قيمة إلى العالم من حولك.

كريس غيليبيو رائدُ أعمال ومؤلف كتاب «**شركة ناشئة بمائة دولار**»، والذي يشجع الناس على استخدام الموارد المتاحة لهم للبدء في شيء يضيف قيمة إلى سوق العمل. وفي مقابلة أجريتها معه، قال لي إنه يعتقد أن أهم تحول يمكن للمرء أن يجريه في حياته هو التحول في عقلية النية والهدف.

قال لي «كيف يعيش الناس حياتهم بنية وهدف؟ أعتقد أنهم يفعلون هذا في مستهل الأمر من خلال فهم دوافعهم وطموحاتهم، لماذا نفعل ما نفعله؟ وما هو المقصد؟ وما الذي نعمل من أجله؟» وفقًا لغيليبيو يعتبر إلمامك بدوافعك الشخصية أمراً شديد الأهمية.

ومن المثير للاهتمام أن غيليبيو يعتبر أنك إذا جعلت الإسهام – تلبية احتياجات الآخرين – محور حياتك سيكون ذلك مفتاحك لتنال الرّضا الشخصي. «أعتقد أنه علينا التركيز على كل مواضيع الإسهام الأساسية: ما الذي نفعله أو نقدمه للعالم إجمالاً؟ وكيف نسهم؟ وهذا ما أدعوه ممارسة "الكرم الأناني"، لأننا عبر سعينا للانخراط في عمل ما: ننتفع،

ومعظمنا يريد أن يكون جزءاً من شيء أكبر من أنفسنا، فكلما سعينا إلى المساهمة: نتغير».

إعادة تعريف النجاح (والفشل)

قال وينستون تشيرشيل ذات مرة، «النجاح ليس نهاية، والفشل لا يعني الموت: ولكنّ الشجاعة تكمن في الاستمزار». متى كانت آخر مرة فشلت في شيء ما؟ وكيف عرفت هذا؟

تدور معظم المناقشات في أوساط ريادة الأعمال/ الإبداع حول موضوع الفشل. وهناك بعض من قالوا إن الفشل هو جزء أساسي من النموّ. وقال آخرون إن الفشل يُحتفى به أكثر من اللازم، والهوس الثقافي بمقولة «افشل سريعًا وافشل من حين إلى آخر» هو تشجيع على النوع الخاطئ من الاهتمام.

ومؤخراً كنت أشاهد مقابلة رائعة مع سارة بلاكلي، مؤسسة شركة سبانكس وإحدى المُدرجات حديثًا في قائمة مجلة فوربس لأغنى أغنياء العالم. قالت في مقابلة معها (وفي مقال فوربس) إن والدها كان يطرح عليها هذا السؤال بانتظام: «ما الذي أخفقتِ فيه هذا الأسبوع؟» وحينما كانت ترد «لا شيء»، كان يستطرد قائلاً، «حسنًا. . . هذا أمر سيء جداً».

وبفضل هذه العادة تقول، «أصبح تعريفي للفشل هو"عدم المحاولة" وليس كونه نتيجة».

وتعريفنا للفشل يحدد ماهيتنا أكثر مما نعتقد، لأن الخوف من الفشل هو أحد أكبر مصادر الشلل المتكررة. وإذا ما استطاعت التهديدات المتصورة للعواقب المحتملة ترجيح الكفة مقابل منافع النجاح المتصورة، فإننا نتوقف عن الفعل.

لاحظ كلمة «الإدراك». عادة ما تكون هذه العواقب وهمية، لكنّها في مخيلتنا حقيقية كما النمر المحدق في فريسته. والمشكلة هي أنا نستطيع أن نمضي أيامًا وأسابيع وشهورًا وأعوامًا من حياتنا دون الوصول إلى حقيقة هذا الخوف. والنتيجة هي تخلينا عن أفضل أعمالنا.

هناك أمران يصيبان إبداعنا بالشلل أسرع من أي شيء آخر:

1-عدم تعريفنا للنجاح.

2-عدم تعريفنا للفشل.

إذا لم يكن لديّنا تعريف محدد لما نحاول فعله، فسوف ندور حول أنفسنا. وبالتوازي، إن لم يكن لديّنا تعريف واضح «للإخفاق» فسنُصابُ بالشلل. وأبسط فعل لتوضيح هذين المفهومين يمكن أن يولد لديّك الشجاعة للإقدام على عملك.

لذلك أسألك مرة أخرى: ما الذي فشلت فيه هذا الأسبوع؟ كيف عرفت هذا؟

تحديد المشكلة مقابل حلّ المشكلة

في الماضي كان الناجحون هم من يستطيعون حلّ المشاكل باقتدارٍ. فيمكنهم معالجة البيانات ودمجها وبعد ذلك يُنسجون منها حلاًّ بديعًا للمشكلة. وعلى مدار العقود التالية، فإن الأشخاص المهرة في تحديد المشكلات هم من سيضعون تعريفًا لعالم الأعمال. وهم الأشخاص الذين لديّهم فضول شديد واستعداد لتطبيق قدراتهم المعرفية لاستكشاف المناطق الرمادية القريبة من الفرص الموجودة إلى أن يصلوا إلى أحد الشرايين الذهبية.

نشأ بوب لوكين في بلدة مونتانا البالغ تعداد سكانها حوالى ثلاثين شخصًا، ويقول إنه أثناء نشأته هناك علموه تحديد المشاكل وحلها، وأن يضفي قيمة من سن مبكرة. «تعلمت مبكراً أن أفضل طريقة أكون فيها جزءاً من شيء عظيم هي إيجاد طريقة أضفي بها قيمة عليه، أما أي شيء آخر فيبدو كأنه يعتني بنفسه».

وبسبب معرفته بمهارات حل المشكلة هذه، فقد اختار أن يدرس الهندسة في الجامعة وبعد التخرج بدأ في السعي إلى الحصول على درجة أكاديمية، لكنّ تم إقناعه بترك الكلية من أجل الالتحاق بشركة ناشئة. «كان أمامي مساران، وكنا في ثمانينات القرن الماضي، حيث كان يمكنني الجلوس في مزرعة مكعبة مع مئات المهندسين الآخرين وأعمل لصالح مقاول، أو أن أسلك طريق الشركات الناشئة وأكون جزءاً من شيء غير مؤكد، لكنّه مثير. واخترت المسار الذي اعتقدت أنني سأرى فيه دورة حياتي المهنية بأكملها، وتعلمت بقدر استطاعتي». وبعد عدة سنوات مع

الشركة الناشئة، أطلق أول مشاريعه في ريادة الأعمال من داخل الشركة، فسنحت له الفرصة أن يجرب القيادة في شركة ناشئة دون نفس مقدار المجازفة.

وسرعان ما قرر لوكين إنه حان له الوقت للبدء في شركته الخاصة. وأسس بالشراكة **بروكلاريتي**، وهي شركة متخصصة في ذكاء الأعمال وشغل فيها منصب المدير التنفيذي عدة سنوات. وعلى مدى ما يربو على عَقْد من الزمان نمت الشركة نمواً هائلاً وبيعت في النهاية لشركة مايكروسوفت عام 2006. وبعد خروجه الناجح، كان لوكين في موقف يحسد عليه من كثير من رواد الأعمال. ففي سن السادسة والأربعين بات يملك من المال ما يفوق حاجته وأصبح حراً طليقًا ليفعل ما يشاء بما تبقى من حياته. «أمضيت عدة شهور متسكعاً، ألعب الجولف وأفعل الأمور العادية التي تفكر فيها وأنت تعمل ثمانية وأربعين أسبوعًا. وجاءت إليّ زوجتي في أحد الأيام قائلة "لن تجلس حقًا دون فعل شيء في حياتك، هل ستفعل هذا؟ سيكون من العار عليك أن تكون قد تعلمت كل هذا من خبراتك الأخرى لتجعلها تذهب أدراج الرياح". كانت محقة وكانت نفس الفكرة قد خطرت لي بالفعل».

وبدلاً من إمضاء وقت وهو يحلم بما يمكن أن يستمتع بفعله، بدأ بوضع قائمة بمشاكل اجتماعية كبيرة اعتقد أنه يمكنه أن يؤثر فيها. «ورأيت ثلاثة مواضيع كبيرة كانت في حاجة ماسة إلى بذل جهد: التعليم والطاقة والرعاية الصحية. وأنا لست فيزيائيًا، لذلك استبعدت مشكلة الطاقة على الفور. كما عرفت أن التحليلات لم تكن الحلّ الرئيسي

لمعضلات التعليم التي نواجهها حقاً ، لكنّ ظل في اعتقادي أنه يمكنني المساعدة في هذا المجال باستغلال خبرتي لمساعدة المدارس وفي التعليم».

وهذا لم يفسح المجال إلا للرعاية الصحية وسرعان ما جمع لوكين فريقًا ليبدأ في التفكير حول كيف يمكن أن يكون قادراً على إحداث فارق. «كانت الرعاية الصحية شديدة التعقيد ومثيرة جداً للإهتمام. كنت أعلم أن هذه الصناعة في مرحلة انتقالية، مما جعلها العنصر الأول المهدد في عملية الاختلال هذه. وأنا أحب هذا الاختلال، فربما كنت سيئًا في القمة، لكنّي جيد حقاً حينما يتعلق الأمر بصناعة ما والتفكير في كيفية زعزعة الأمور فيها. وقد حفزت فريقي بقولي «هلموا لنرَ إذا ما إن كان في استطاعتنا فعل شيء أفضل مما هو موجود في الخارج».

أسس **لوكين** وزملائه شركة **وايتكلاود أناليتيكس**، وهي شركة تقدم خدمات بيانات قيمة لقطاع الرعاية الصحية. وهدف الشركة هو تبسيط عملية اتخاذ القرار لدى الأطباء عند علاج المرضى، وتقديم دعم أفضل مبني على المعلومات في عملية التشخيص والعلاج. «إنها رؤية كبيرة» قال لوكين معلقًا «ولكنّه المجال الذي قدرنا أن له أكبر مشاركة».

قال لوكين إن فلسفته في العمل لم تتغير كثيراً منذ أن كان في بلدة مونتانا. «يتعلق الأمر بمحاولة إضفاء أكبر قدر تستطيعه من القيمة، وتعلمت من الملاحظة أن طريقة نجاح الناس تكون من خلال مقدار كبير من القيمة التي يضيفونها على حياة الآخرين».

وكما قال لوكين في نهاية مقابلتنا، «تميل عقلية المرتزق إلى جذب لفيف من المرتزقة». ومثلما هو حال لوكين، عليك أن تتعامل مع عملك من

منظور تحديد المشكلات والالتزام بأن تدلي بدلوك في حل هذه الأمور. وسيتحدّد المستقبل – مستقبلك – بناءً على من يختار أن يسهم أكثر من أن يستهلك.

ابق خارج الدوامة

خضت الكثير من المناقشات الشبيهة بالدوامة والتي يعبر فيها شخص ما عن حنقه من عمله وعلاقاته وحياته المهنية وحياته في العموم، إلا أنه لا يفعل سوى القليل ليغير من الموقف. إنهم في انتظار الظروف لتتغير بدلاً من تحمل المسؤولية. ومن ثم تبدو الأمور أفضل مؤقتًا، لكنّ بعد عدة أشهر يعودون إلى شاكلتهم الأولى ويشتكون من نفس المواضيع. إنه دورٌ جديد من لعبة دوامة الخيل، لكنّ دون تغيير في أي شيء.

والحقيقة أن عديد من هؤلاء الأشخاص يعرفون ما عليهم فعلهُ حيال ظُروفهم، لكنّهم خائفون من اتّخاذ قرار. بدلاً من ذلك يرجئون اتّخاذ القرار للمستقبل، أملاً في أن يتغير شيء ما وأن عالمهم سيتحسن فجأة. ومنذ فترة ليست بالبعيدة كانوا يضيعون أيامًا وأسابيع وشهوراً أو حتى سنوات في ركود ينتظرون ويتمنون المزيد، لكنّهم لا يفعلون شيئا سوى الشكوى. ولسوء الحظ، حينما يأتي وقت اتّخاذهم لإجراء ما، تكون خياراتهم محدودة أكثر.

وقد عاينت ذلك مراراً في المؤسسات خاصة بين الأشخاص المصابين بالإحباط من مديريهم أو مسارهم المهني. فتجدهم يرثون حالهم بقول

«ليتني أحظى بفرصة أكبر» أو «إن مديري متسلط للغاية» أو «يبدو وكأنه لا يوجد مستقبل لي هنا». إنهم يعرفون ما الذي يحتاجون إلى فعله، لكنّهم يؤجلون الشعور بعدم الراحة الناتج عن اتخاذ إجراء حقيقي بناءً على قرارهم.

وليس هناك ما يبعث على عدم الراحة ويستنزف الطاقة أكثر من تجنب المسار الإجرائي الصحيح، لكنّهم يفتقرون إلى الشجاعة للتصرف حياله. وكما يقول صديقي ريكاردو جريسبو بين الحين والآخر، «لا يمكنك ربط الشخص في مرآة». فعندما تدرك ما عليك فعله، ولكنّك لا تملك ما يكفي من القناعة لاتخاذ إجراء، فأنت تجازف كثيراً. ويصبح الأمر أكثر وعورة كلما مر عليه الوقت.

وحينما يصبح المسار الإجرائي واضحًا، نكون مجبرين على اتخاذ قرار بين اتباع قناعاتنا أو تجاهلها. فإذا ما تجاهلنا قناعاتنا لما يكفي من الوقت، سنفقد في النهاية إحساسنا بأنفسنا. ولن يكون سماع الصوت الداخلي الذي يحثنا على أننا قادرون على فعل المزيد، وأنه ليس علينا الاستسلامَ للحياة العادية أو الرضوخ لوضع غير سليم. فلا تؤجل القرارات المهمة وخذ إجراءً الآن.

اخرج من المنطقة الرمادية

إن كل الأعمال الفذة سواءً كانت بناء شركة أو تربية عائلة سوية، هي نتيجة تناوب لدورات الشدة والرخاء. كل من القدرة والشخصية

يولدان ويمتحنان في حقول الشدة الخصبة، حيث نتحفز لبذل أقصى ما في وسعنا ونتعافى من خلال الراحلة والتأمل.

فلتفكر في كيفية بناء العضلات، عليك إجهاد العضلة وفقًا لتخطيط معين بجعلها تبذل أقصى ما في وسعها، ثم تتركها ترتاح وهنا تتعافى وتنمو أنسجة العضلات. قال لي أحد المدربين الشخصيين ذات مرة إن أخطر مكان لأي شخص يرغب في الوصول إلى شكل بدني جيد هو ما يطلق عليه «المنطقة الرمادية». إنها المنطقة التي طورت فيها من القدرة على عمل تمارين معقولة لكنّك لم تعد تدفع نفسك قيد أنملة لتتعدى منطقة راحتك. سوف تحصل على «دفعة» التمرين الجيد، لكنّك لن تجد الاستفادة المصاحبة للتعب المخطط له.

وعلى نفس المنوال، يمرّ العمل الذي ينمو بدورة من الفوضى والإجهاد، والتي يتبعها هدوء عند حل مشكلة العمل، ويتبع هذا المزيد من الفوضى/ الإجهاد أثناء معالجة العمل لتحدٍ جديد وهكذا دواليك. وعندما تتوقف الشركة عن التمدد والسعي نحو تحديات جديدة – عندما تعلق في «المنطقة الرمادية» – فإنها تتوقف عن النموّ.

وسبب وقوع الأشخاص والشركات في المنطقة الرمادية ليس الكسل دائمًا. ففي بعض الأحيان يكون الأمر ببساطة أن راحة كما هو معروف تتغلب على التعب الناتج عن الشك. فعندما نواجه بفشل محتمل، تدفعنا غريزة البقاء إلى العودة إلى الوضع الافتراضي الذي نثق به. فعليك أن تتبنى ذلك الشك جزءًا من اللعبة، وتكون على استعداد لاتخاذ إجراءات يومية ومحسوبة لمواجهته. والمنحيان الوحيدان للتعامل مع الشك هما

المنحى المصمم والمنحى الافتراضي. عندما يتعلق بالوضع الافتراضي، يتغلب جسدك المحب للراحة دائمًا وينتهي بك المطاف في المنطقة الرمادية.

يمكن أن تمضي عدة سنوات في المنطقة الرمادية، وأنت واهم في أنك تساهم، لكنّك تدرك في قرارة نفسك أنك لا تقدم أفضل جهد لديّك حقاً. فأنت تفعل ما يكفي لتعيش على الكفاف لكنّ لا تسعى إلى الأفضل. لا يكون عليك الإذعان لهذا، فلتحترم نفسك وعملك ولتنغمس في مشاكل ذات قيمة. ولا تسمح للرضا عن النفس بأن يسلب منك سنوات من المشاركة والإسهام المُجدي. وكما قال لي رائد الأعمال ريتش سيل في مقابلة معه، «لا تُلزم نفسك بأي شيء لا يمكنك الانخراط تمامًا فيه، فالنشاط دائمًا ما يتخطى كل العيوب».

لا تتلكّأ أمامنا

عندما كنت في السادسة عشرةَ استيقظت في إحدى الليالي غيرقادرٍ على تحريك قدمي. فتدحرجت من سريري وزحفت بيدي وصولاً إلى غرفة أهلي عبر الردهة وأنا أئن بكلمة «ساعدوّني» بسبب الألم الحاد أسفل ظهري. استدعى والداي سيارة الإسعاف، وفي حين أن ما حدث باقي هذه الليلة مشوش في ذاكرتي، استيقظت الصباح التالي في المستشفى وقد استدارت حولي عائلتي على شكل نصف دائري وهم يحدقون في.

بالطبع كان هناك شيء خاطئ، لكنّ لم يستطع أحد من الأطباء تحديد ماهيته بالضبط. كل ما استطاعوا قوله هو إنه يبدو كأن هناك كتلتين

نوع ما تنمو أسفل بطني. سرطان؟ ربما. لم يبدُ أن أي أحد متأكد من أي شيء، لكنّ الأمر الوحيد الذي استطاعوا الاتفاق عليه جميعًا هو أن الطريقة الوحيدة لاكتشاف المكشلة تكون من خلال الجراحة. فتم تجهيزي وتخديري وحملي إلى غرفة العمليات.

وتبين بعد ذلك أن تلك الكتلة في معدتي هي عضلة متورمة. كانت هناك عدوّى تنمو في معدتي والعضلات المحيطة بها قد تورمت لتصل إلى حجم كرة القاعدة، كما كانت العضلة تضغط على العصب الرئيسي لديّ، ما أرسل إشارات إلى جسدي مفادها، «مهلاً، إنه وقت إغلاق المتجر هنا». حتى بعد أن اكتشفوا الخطأ، بقيتُ في ألم شديد لعدة أسابيع.

وأمضيت ما يقارب الشهرين في المستشفى، فقدت خلالها حوالي خمسين رطلاً من وزني، وكان علي أن أتعلم كيفية المشي من جديد. (ولاحقًا تم تشخيص مصدر العدوّى أنه على الأرجح بسبب عادة لعق أصابعي من أجل ترطيبها للحصول على قوة دفع في ساحة كرة القاعدة). وفي المستشفى، كان لديّ الكثير من الوقت للتفكير. وحتى مع كوني طالبًا في الصف الثاني من التعليم الثانوي، بدأت اسأل نفسي إلى أين تتجه حياتي. وأمضيت وقتًا طويلاً في الكتابة والاستماع إلى المذياع لأتغلب على الملل. إلا أن المذياع في غرفة المستشفى للأسف كان يلتقط إشارة محطة واحدة فقط، والتي صادف أنها محطة معاصرة للكبار، وأشهر أغنية في ذلك الوقت – والتي كانت تُذاع مرة كل ساعة – هي «ذا ليفينج يرز» لمايك آند ميكانيكس. وحتى يومنا هذا، فإن المقطع

الأخير في الأغنية يتردد في عقلي: «من المتأخر جداً أن نموت لنعترف أننا لسنا على وفاق».

وأتذكر تأملي في ذلك الوقت: كيف كنت قريبًا من الموت. فبدا الأمر سخيفًا – حيث كانت مجرد عدوّى فحسب – لكنّ كانت هناك فترة لأيام قليلة بدا فيها كأنّ عديد الناس الذين يطوفون حول غرفتي في المستشفى على دراية تامة بما قالوه. بدا الأمر وكأنهم يريدون التأكد من أن آخر كلماتهم ستكون طيبة؛ وأنني سأرحل ولديّ انطباع جيد عنهم.

وأتذكر أنني كنت أفكر حينها، «عندما أخرج من المستشفى، سوف أتعامل مع حياتي كأن لها غرض أكبر. سأعمل على الأشياء المهمة بالنسبة إلي». وهنا حضرتْ أول حالة استيعاب كبيرة في حياتي: يومًا ما سأموت، ولا يمكنني فعل أي شيء حيال هذا الأمر. وأعلم أن كل ما يمكنني فعله هو استغلال الوقت الممنوح لي واستخدامه بأفضل صورة ممكنة.

وإثر الصحوة التي أتتني في المستشفى، اكتشفت شعوراً جديداً بالشجاعة وبدأت اتخذُ خطوات صغيرة ومجازفات يومية وأجبر نفسي على الخروج من منطقة راحتي. كما شرعت في كتابة الأغاني وأدائها لأصدقائي، وهو ما لم أكن أجرؤ عليه حتى ذلك الحين خوفاً من أن يسخر مني أحد. حتى أنني بدأت أداء بعض الأغاني في العلن. وفي أثناء ذلك عانيت لاكتساب الوزن الذي فقدته، وواجهت حالتي الصحية هذه بنشاط والتزام جديدين لاستعادة مكانتي في فريق كرة القاعدة في الموسم التالي، وهو ما قيل لي إنه أقرب إلى المستحيل (ولم يكن كذلك،

وفعلتها). وتحسنت علاقاتي الشخصية، ووجدت نوعًا جديداً من الوضوح في أعمالي المدرسية. كنت أبحث عن صوتي. كان الأمر شبيهًا بإعطائي سجلاً نظيفًا: بداية جديدة.

لماذا بدأ كل ذلك في الحدوث فجأة في حياتي؟ يرجع ذلك بقدر كبير حسب ما أعتقد إلى حالة الاستيعاب التي جاءتني في المستشفى. أدركت أن لديّ مقداراً قليلاً من الوقت والموارد المتاحين، وأردت استغلال عقد إيجار حياتي الجديد. حيث جاء ما قطع حبل النرجسية في حياتي وحل مكانها امتنان كبير لهذه الحياة ولقدرتي على التحرك.

أتمنى أن أختتم تلك القصة بجملة مثل «وهكذا حصلت على جائزة نوبل» أو «حققت مليون دولار هذا العام»، لكنّ نادراً ما تعمل الحياة على هذا النحو. فالمعارك الصغيرة الشخصية التي تبدو غير مهمة على مدار تلك الشهور المعدوّدات لم تغير مجرى التاريخ، لكنّها غيرت تمامًا من مسار حياتي. فقد رسخت قوة الدفع الجديدة هذه في داخلي إدراكًا بأن كل لحظة وكل خيار له أهمية. وعلمتني أن أعيش حياتي باجتهاد كبير، وألا أتراجع عن الإسهام مهما بدا صغيراً في وقتها. واستمر هذا الدرس في تحقيق أرباح لي بعد مرور أكثر من عشرين عامًا. أصبحت أعرف أن إسهامي تحدّده اختياراتي في خوض معاركي التي أواجهها كل يوم، وأن إرثي ما هو إلا سلسلة من الخيارات للانخراط في إجراء ما أو الامتناع عنه.

وآمل في أن يساعدك هذا الكتاب بطريقة أو بأخرى لترسخ في حياتك درجة من درجات الضرورة بخصوص كيفية تفكيرك في

حياتك. لديّك مقدار محدود من التركيز والوقت والطاقة لتقدمها للعالم، ولا يمكن استعادتها ما إن استنزفتها. وليس هناك فائدة من إهدار وقتك في محاولة البكاء على الماضي، لأنه لا يمكنك تغييره أو التحكم فيه. بل بدلاً من ذلك أشجعك على التركيز على الخطوة التالية.

ستُقاس حياتك في نهاية المطاف بمقدار عطائك، لا بمقدار ما أخذت. فلا تبخل على بقيتنا، إننا في حاجة إلى إسهامك. اجعل عمل حياتك بناء هيكل لعمل تفخر به. وأسهم يومياً بسرعة واجتهاد، فكل بذورٍ تغرسها اليوم ستحصد محصولها لاحقًا. وما الغد إلا أمنية غير محققة، فعش إذاً كأن اليوم هو كل ما لديّك. فإن فعلت ذلك، ستكون قادراً على أن تأوي إلى فراشك كل ليلة وأنت راضٍ عن عملك وفي النهاية ستموت فارغًا من الندم، لكنّ مليئًا بالرّضا عن حياة عشتها على أكمل وجه.